

Annika Krannila

PALAUTTEENANNON KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

YAMK

2017

PALAUTTEENANNON KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Krannila, Annika

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, YAMK

Marraskuu 2017

Ohjaaja: Kallama, Kimmo

Sivumäärä: 73

Liitteitä: 3

Asiasanat: palaute, esimiestyö, viestintä, vuorovaikutus

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia esimiesten palautteenannon nykytilaa Yrityksen X eräissä toimipisteissä ja kartoittaa palautteenannossa esiintyviä puutteita. Tavoitteena oli luoda tutkimuksen tulosten pohjalta kehittämisehdotuksia, joiden avulla esimiesten palautteenantokyky- ja valmius kehittyy. Aihe opinnäytetyölle hahmottui Yritys X:n monien eri henkilöstökyselyiden pohjalta, missä oltiin toistuvasti toivottu esimiehiltä enemmän palautetta.

Esimiesten palautteenantotaitoja haluttiin tutkimuksen avulla kehittää määrällisesti. Samalla haluttiin varmistua myös siitä, että palautteen sisältö on riittävän laadukasta ja työntekijää kehittävää. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten antamaan vähäisen palautteen määrään ja mitä asioita palautteenannossa ylipäätään tulee ottaa huomioon.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin eniten palautteenantoa. Lisäksi palautteenannon näkökulmasta käsiteltiin myös esimiestyötä ja viestintää. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena vuoden 2017 aikana. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia ja dokumenttianalyysiä.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että palautetta annetaan vaihtelevasti esimiehestä riippuen. Vaihtelevuus selittyy esimerkiksi esimiehen henkilökohtaisella suhtautumisella palautteenantoon tai sillä, että osa esimiehistä on saanut koulutusta palautteenantoon ja osa taas ei. Tutkimuksen perusteella tärkein seikka esimiesten palautteenannon määrälliseksi kehittämiseksi on jokaisen esimiehen huolellinen perehdyttäminen palautteen antamiseen, sen hyötyihin ja siihen, mitä työyhteisössä tapahtuu, jos palautetta ei anneta.

Tutkimuksen avulla voidaan myös todeta, että on tärkeää luoda työyhteisöön yhteinen ja kaikille selvä palautekulttuuri, joka pitää sisällään yhteisesti sovitut tavat ja säännöt palautteen antamiselle. Tällöin sekä palautteen antamisesta että vastaanottamisesta tulee luonnollinen ja arjen työhön kuuluva rutiini. Palautteen riittävän laadukkuuden esimies voi varmistaa kiinnittämällä palautteessa huomion työsuorituksen laatuun ja työn tulokseen.

Tutkimuksen pohjalta pidettiin koulutukset palautteenannosta Yritys X:n kahdessa eri esimiesten koulutustilaisuudessa. Koulutusten esitysmateriaali ja koulutuksista saadut palautteet löytyvät tämän työn liitteistä.

DEVELOPING FEEDBACK SKILLS WITHIN SUPERVISORY WORK

Krannila, Annika

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

November 2017

Supervisor: Kallama, Kimmo

Number of pages: 73

Appendices: 3

Keywords: feedback, supervisory work, communication, interaction

The subject of this thesis was to study the characteristics of supervisor-employee feedback-process in one of the posts of Company X, but also to survey possible shortcomings involved. Based on results of the study, several development proposals were suggested to improve supervisor ability to generate and give feedback. The subject of this thesis was formed based on several employee surveys held in Company X, in which employees repeatedly wished for more feedback.

As an outcome of this thesis, supervisor feedback-giving skills were to be developed both quantitatively and qualitatively; the content of the feedback should also be good enough to guide the actions of employees. Another sub goal of this thesis was to investigate why the amount of feedback given by supervisors lacked in quantity and what matters should be considered in the feedback in general.

The theoretical framework considered in this thesis is based on feedback. In addition, leadership and communication were also considered from the perspective of feedback. The investigation was conducted as a case study in 2017. Data was generated through observations and document analysis.

As a conclusion of this thesis, it seems to be fundamental to create mutual feedback-culture within workplace. Giving and receiving feedback should be built as fundamental parts of everyday activities. Nevertheless, feedback should be concrete and result-oriented.

The results of this thesis were presented to company supervisors in two different educational events. The material used in the presentation and also feedback received can be found in the appendix of this thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	7
2.1	Kehittämistehtävän toteutusympäristö ja lähtökohdat	7
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2.2.1	Kehittämistehtävän tavoitteet	7
2.2.2	Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset	8
2.3	Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	9
3.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	9
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	11
4	ESIMIESASEMA JA YRITYSSTRATEGIA OSANA PALAUTTEENANTOA	13
4.1	Esimiestyön ulottuvuudet.....	13
4.2	Yritysstrategian vaikutus palautteeseen	14
4.3	Esimiesasema palautteenannossa.....	16
4.4	Esimiehen käsitys omasta roolistaan palautteenannossa	16
5	ESIMIEHEN VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT	17
5.1	Vuorovaikutus esimiestyössä.....	17
5.2	Toimiva ja arvostava vuorovaikutus	19
5.3	Sanaton viestintä	22
5.4	Luottamus palautteen perustana.....	23
6	PALAUTE, PALAUTTEEN TARVE JA PALAUTEKULTTUURI TYÖYHTEISÖSSÄ	26
6.1	Mitä palaute on?.....	26
6.2	Palautteen laaja-alaisuus	27
6.3	Palautteen tarve	29
6.4	Palautekulttuurin rakentaminen työyhteisöön.....	31
6.5	Palautteen hyödyt organisaatiossa	32
7	PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN	34
7.1	Miksi palautetta ei anneta?.....	34
7.2	Palautteen antaminen	35
7.2.1	Korjaavan palautteen antaminen	38
7.2.2	Positiivisen palautteen antaminen	41
7.2.3	Kehityskeskustelut osana palautekulttuuria	43
7.3	Erilaisia palautetyylejä.....	44
7.4	Työntekijöiden palautetaitojen kehittäminen.....	45

7.5	Palautteen vastaanottaminen	46
7.6	Millainen on hyvä palautekokemus?	49
7.7	Millainen on huono palautekokemus?	51
8	PALAUTTEENANNON KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
8.1	Palautekulttuurin rakentaminen työyhteisöön.....	54
8.2	Miksi palautetta ei anneta?.....	57
8.3	Palauteilanteiden kehittäminen	59
8.4	Johtopäätökset.....	67
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Palaute on viestintää, eli joko sanallista tai sanatonta. Palaute näkyy sanoina, tekoina, eleinä ja ilmeinä. Palaute on tietoa siitä, kuinka työstä suoriudutaan. Palautetta annetaan, jotta tiedetään, tehdäänkö asioita oikealla tavalla. Yleensä puhutaan positiivisesta ja korjaavasta palautteesta. Käytännössä on kuitenkin olemassa vain hyvin tai huonosti annettua palautetta, sillä kaikki hyvin annettu palaute kehittää. Siksi kaikki hyvin annettu palaute on rakentavaa. Esimiestyössä palautteen antaminen on yksi palkitsemis- ja motivointikeino. Palautteella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden suoritustasoon ja motivaatioon sekä kehittämään ja palkitsemaan heitä.

Tässä opinnäytetyössä kartoitan esimiesten palautteenannon nykytilaa Yrityksen X eräässä toimipisteessä ja tavoitteenani on luoda havainnoinnin ja dokumenttianalyysin keinoin kehittämis ehdotuksia, joiden avulla esimiesten palautteenantokyky ja -valmius kehittyy ja parantuu. Valitsin aiheekseni palautteenannon kehittämisen esimiestyössä, sillä Yritys X:ssä tehtyjen erilaisten henkilöstökyselyiden sekä kehityskeskusteluiden pohjalta esille on noussut toistuvasti esimiesten palautteenannon vähäisyys. Tämän opinnäytetyön perusteella pystytään parantamaan esimiesten palautteenantotaitoja ja -valmiutta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen ensin esimiesasemaa ja yritysstrategiaa osana palautteenantoa, sen jälkeen esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja lopuksi palautetta, palautekulttuuria sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Teoreettisen viitekehityksen jälkeen olen kirjoittanut palautteenannon kehittämisehdotuksia. Kehittämis ehdotukset käsittelevät palautekulttuurin rakentamista työyhteisöön, syitä, miksi palautetta ei anneta ja kolmanneksi itse palautteen antamista. Pidin opinnäytetyöni aiheesta myös koulutukset Yritys X:n kahdessa eri esimiesten koulutustilaisuudessa. Koulutusten runkona ollut esitysmateriaali ja koulutuksista saamani palautteet löytyvät liitteistä opinnäytetyön lopusta.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

2.1 Kehittämistehtävän toteutusympäristö ja lähtökohdat

Kehittämistehtävän toteutusympäristönä toimii erään päivittäistavarakauppaketjun (jäljempänä työssä ”Yritys X”) yksi toimipiste. Toimipisteessä työskentelee toimipisteen esimies, alaisesimiehiä ja työntekijöitä. Yritys X:ssä viime vuosina tehtyjen eri henkilöstökyselyiden sekä pidettyjen kehityskeskusteluiden pohjalta esille on noussut lähes joka kerta esimiesten palautteenannon vähäisyys. Työntekijät kokevat saavansa liian vähän palautetta ja se annetaan heille vasta aikojen takaa esimerkiksi juuri kehityskeskusteluissa. (Yritys X 2015-2017.) Esimiesten palautteenantovalmiutta ja -kykyä on siis tarve kehittää. Näin ollen kehittämistehtävän aiheeksi tuli ”palautteenannon kehittäminen esimiestyössä”.

On tärkeää saada palautteenantoa ohjattua automaattiseksi ja jokapäiväiseksi rutiksi, jotta työntekijät saavat välittömän palautteen työstään ja voivat hyödyntää sitä tulevaisuudessa työtehtävissään. Palautteenannolla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden suoritustasoon ja motivaatioon sekä kehittämään ja palkitsemaan heitä. Kehittäminen ja palkitseminen taas edesauttavat työhyvinvointia ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Kehittämistehtävän avulla voidaan kehittää jokaisen esimiehen esimiestaitoja ja palautteenantovalmiutta.

2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

2.2.1 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda esimiehille kehittämis ehdotuksia, joiden avulla heidän palautteenantokykynsä ja –valmiutensa kehittyy ja parantuu. Tarkoituksena on, että palautteenanto on jatkossa päivittäistä ja välitöntä, jotta työntekijät voivat kehittää itseään rakentavan palautteen avulla ja saada lisää motivaatiota ja innostusta työhön positiivisesta palautteesta.

Palautteen antamisen hyödyntäminen on johtamisessa tärkeää, sillä se on yksi motiivointi- ja palkitsemiskeino. Positiivinen palaute on kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein. Positiivisella palautteella osoitetaan tyytyväisyyttä ja toivotaan samansuuntaista käyttäytymistä jatkossa. Korjaavassa palautteessa on kyse tyytymättömyydestä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken, jolloin esimies voi käydä läpi mennyttä tilannetta konkreettisen esimerkin kautta ja osoittaa siinä kehittämistarpeen. Korjaavan palautteen tarkoituksena on kehittää ja se kohdistuu tekemiseen sekä toimintatapoihin. Palaute toimii parhaiten, kun se annetaan välittömästi kyseisen tilanteen tai työsuorituksen jälkeen. Työntekijät suhtautuvat palautteeseen yksilöllisesti. Hyvä esimies tunnistaa työntekijöidensä eroavuudet ja osaa antaa palautetta tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. (Hyppänen 2013, 150-151.)

2.2.2 Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän kehittämiskohde on esimiesten palautteenannon vähäisyys. Palautteenantoa pitää kehittää määrällisesti, mutta samalla pitää varmistua myös siitä, että palautteen sisältö on työntekijää hyödyttävää joko positiivisella tai rakentavalla tavalla.

Päätutkimuskysymys kehittämistehtävässä on:

- Miten esimiesten palautteenantoa voi kehittää määrällisesti ja samalla huolehtia sen riittävästä laadukkuudesta?

Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten palautetta annetaan tällä hetkellä määrällisesti?
- Mitä epäkohtia palautteenannon nykytilasta nousee esille?
- Mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten antamaan vähäiseen palautteen määrään?
- Mitä asioita palautteenannossa tulee ottaa huomioon?

Tutkimustehtävän onnistumiselle on olemassa laadulliset mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan toimipisteessä myöhemmin arvioida. Niitä ovat työhyvinvointikartoitukset, työtyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut.

2.3 Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys

Ennen kuin kehittämistehtävää aletaan kovin tarkasti suunnitella, on tärkeää oppia tuntemaan perusteellisesti kehittämisen kohde. Liian usein ponnistellaan turhaan, kun ei vaivauduta tekemään kunnollista taustatyötä ja tutustumaan kehittämisen kohteen historiaan ja nykytilaan tarkasti. Tiedonhankinta on tärkeä, joskin usein aikaa vievä vaihe, joka kannattaa aina käydä läpi huolellisesti. Huolellinen tiedonhankinta säästää aikaa myöhemmästä työstä ja takaa yleensä paremman lopputuloksen. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 28.)

Tämän kehittämistehtävän teoriaosuudessa käsitellään eniten palautteenantoa, sillä se on tämän kehittämistehtävän ydin. Lisäksi perehdytään esimiestyön ja viestinnän teoriaan, mutta palautteenannon näkökulmasta. Palautteenanto on myös viestintää, sillä esimiehen tapa antaa palautetta on suoraa viestintää työntekijöille. Kehittämistehtävän avainsanoja ovat siis palautteenanto, esimiestyö ja viestintä. Kehittämistehtävässä hyödynnetään mahdollisimman paljon kirjallisuutta, joka käsittelee palautteenantoa, esimiesosaamista ja viestintää. Lisäksi otetaan kantaa aiempiin tutkimuksiin, mikäli sellaisia löytyy.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämisohdotuksia, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. Jos taas tehtävänä on esimerkiksi tuottaa konkreettinen henkilöstön perehdyttämisopas tai budjetoitijärjestelmä, sopivin lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus. Lähestymistavat ovat kuitenkin osittain päällekkäisiä, joten yhdessä kehittämistehtävässä voi olla piirteitä useasta lähestymis-

tavasta. Eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä eikä yksikään menetelmä ole sellainen, ettei se sopisi johonkin lähestymistapaan. (Ojansalo ym. 2009, 37.)

Lähestymistapoja tälle kehittämistehtävälle voisivat olla toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus tai tapaustutkimus. Toimintatutkimuksen kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimukselle on keskeistä viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi ohje, käsikirja tai menetelmä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa pyritään ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Ojansalo ym. 2009, 38.)

Paras lähestymistapa tälle kehittämistehtävälle on kuitenkin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma (tässä tapauksessa vähäinen palautteenanto) tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia (miten esimiesten palautteenantoa voi kehittää?). Tapaustutkimuksen avulla siis luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojansalo ym. 2009, 37-38.)

Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tutkimuksen kohteita on yleensä vähän, usein vain yksi. Se voi olla yksilö, ihmisryhmä, organisaatio tai esimerkiksi prosessi. Oleellista on, että kohde ymmärretään tiettynä kokonaisuutena, tapauksena. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojansalo ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään tavallisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Tutkijalla on usein ilmiöistä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollis-

taa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Aiheeseen pitää kuitenkin ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojansalo ym. 2009, 54.)

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuskirjallisuudessa kehittämistyön tiedonkeruumenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Keskeistä on menetelmien moninaisuus: eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia sekä ideoita. Eri menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnoinnit, benchmarking ja dokumenttianalyysit. Kun menetelmiä valitaan, on tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. On järkevää käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan, jolloin kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojansalo ym. 2009, 40.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojansalo ym. 2009, 38.) Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin (kysely) kuin laadullisinkin (haastattelut, havainnointi) menetelmin. Laadulliset menetelmät ovat kuitenkin yleisempiä. Tutkimuksen aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla. Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytetään usein erilaisia haastatteluja, sillä tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojansalo ym. 2009, 55.)

Tässä kehittämistehtävässä käytetään tiedonkeruumenetelminä havainnointia ja dokumenttianalyysia. Havainnointi on suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin menemällä itse paikalle tarkkailemaan todellisia tapahtumia kuin esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. Kun havaintoja kerätään järjestelmällisesti koko kehittämisprosessin ajan, havainnoinnista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä. (Ojansalo ym. 2009, 42.) Havainnoinnin avulla on mahdollista

saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja sen avulla voidaan selvittää toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Siksi havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojansalo ym. 2009, 103.)

Tässä kehittämistehtävässä havainnointia tullaan käyttämään, kun seurataan esimiesten toimintaa erilaisissa palautteenantotilanteissa päivittäisen työn ohessa. Havainnoista tullaan pitämään päiväkirjaa, eli havaintoja palautteenantotilanteisiin liittyen kirjataan ylös välittömästi.

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi erilaiset muistiot, pöytäkirjat, tiedotteet, www-sivut, vuosikertomukset, tilastot, rekisterit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyyksiä asiayhteydelle, eli sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. (Ojansalo ym. 2009, 121.) Yleensä dokumenttianalyysiä käytetään yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Dokumenttianalyysissä kannattaa olla kriittinen ja pohtia aina huolellisesti, mihin tarkoitukseen mikin dokumentti on tuotettu ja kuka sen on tuottanut, sillä nämä asiat vaikuttavat dokumentissa olevan tiedon luonteeseen. (Ojansalo ym. 2009, 43.)

Tämän kehittämistehtävän kehittämisosuus toteutetaan dokumenttianalyysillä. Ensin perehdytään kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin, jonka jälkeen luodaan palautteenannolle kehittämisehdotuksia dokumenttianalyysin avulla.

4 ESIMIESASEMA JA YRITYSSTRATEGIA OSANA PALAUTTEENANTOA

4.1 Esimiestyön ulottuvuudet

Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Johtamistilanteessa on aina kolme tekijää: vaikuttaja (esimies), vaikutettavat (henkilöstö) sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Esimies vastaa aina yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaisesti. (Hyppänen 2013, 12-13.) Esimiehen tärkein tehtävä on konkretisoida yksikkönsä perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ensin itselleen ja sen jälkeen viestiä se henkilöstölle (Hyppänen 2013, 16). Aarnikoivun (2008, 34) mukaan esimiehen on siis johdettava työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Lisäksi esimiehen pitää muistaa korostaa asiakasnäkökulmaa ja tarkastella organisaation toimintaa tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta. Tämän lisäksi esimieheltä odotetaan taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen seurantaa ja niiden vaatimia toimenpiteitä. Kaiken tämän ohessa esimies toteuttaa työnantajan roolia. (Hyppänen 2013, 16.)

Esimiestehtävässä onnistumisen kannalta kokonaisuuksien hallinta on tärkeää. Esimiehen pitää ymmärtää oma roolinsa ja tunnistaa erilaisia johtamistyyplejä. Lisäksi esimiehen on tiedettävä, mitä liiketoiminnallisia, pitkän ajan tavoitteita hänen vastuulleen on asetettu. Henkilöstölle on osattava viestiä organisaation suunnitelmat ja kytkeä ne jokapäiväiseen työhön. Esimiehen tulee osata johtaa omaa yksikköä organisoiden, suunnitellen, kehittäen ja seuraten sekä ihmisiä että toimintaa. Uutta henkilökuntaa on osattava hankkia tarpeen mukaan ja suunnitella heille mahdollisimman kattava perehdytys tulevaan työnkuvaan. Esimiehen tulee myös ymmärtää motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys työsuorituksille ja osata käyttää tätä osaamista hyödyksi omassa toiminnassaan. Henkilöstöä tulee kannustaa kehittymään ja jakamaan osaamistaan. Lisäksi henkilöstön kanssa on osattava kommunikoida, kuunnella ja antaa rakentavaa (sekä positiivista että korjaavaa) palautetta. (Hyppänen 2013, 34.)

Esimiehen tulee hallita muutosjohtaminen: hänen on ymmärrettävä muutosten vaikutukset henkilöstön tunnetiloihin, osattava johtaa muutoksia ja oltava mukana toteuttamassa niiden edellyttämiä toimenpiteitä ihmisiä kunnioittaen, liiketoimintaa varmistuen ja lakeja noudattaen. Työntekijän työsuhteen päättyessä esimiehen tulee noudattaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja lakeja työsuhteen päättymiseen liittyen. Esimiehen tulee tuntea työlainsäädännön rajoitukset ja mahdollisuudet sekä tiedettävä, mistä saa apua ja tukea työlleen. Kaiken tämän ohella esimiehen tulee huolehtia omasta jaksamisestaan ja kehittymisestään. (Hyppänen 2013, 34.)

Usein esimiestyöstä puhuttaessa pureudutaan suoraan esimiestyöhön eli tilanteisiin, joissa esimies on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja puhuu työhön liittyvistä asioista. Kuitenkin tämän lisäksi on olemassa myös epäsuoraa esimiestyötä. Kun esimies esimerkiksi osallistuu valmennukseen, jonka tavoitteena on kehittyä paremmaksi esimieheksi, hän toteuttaa epäsuoraa esimiestyötä. Samoin esimerkiksi sidosryhmäpalaverissa ollessaan esimies tekee esimiestyötä vaikuttamalla alaistensa työn tekemiseen ja mahdollisuuksiin onnistua. (Aarnikoivu 2008, 35.)

Esimiehen rooli vaatii epätsekkyyttä ja edellyttää myös vilpittömyyttä. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka korostuvat suorituksen johtamisessa ja palautteenannossa. Esimiestyön keskiössä on tarve saada muut onnistumaan ja menestymään. Yksi esimiehen menestyksen mittareista on se, miten hänen alaisensa menestyvät. Mikäli esimies näkee alaisensa uhkana itselleen tai joukkona tyyrityksiä, joita pitää paimentaa, hän on väärässä roolissa. Esimiehen edellytykset onnistua ovat paremmat, jos hän saa nautintonsa ja onnistumisen elämyksensä yhdessä tekemisestä ja tuntee iloa sisimmässään silloin, kun omat alaiset menestyvät. (Rötkin 2015, 100.)

4.2 Yritysstrategian vaikutus palautteeseen

Yritysstrategia kertoo, mihin yritys on menossa, miksi juuri sinne ja miten. Strategian laatiminen on yrityksen johdon työtä, mutta usein jo alkuvaiheessa mukaan kytketään koko henkilöstö. Strategian toteuttamisessa tarvitaan jokaisen panosta ja siksi erityisen tärkeitä ovat johdon ja työntekijöiden väliset keskustelut. Työntekijöiden on oltava

sitoutuneita ja motivoituneita toteuttamaan yrityksen strategiaa ja henkilöstöllä on oltava siihen tarvittava osaaminen. Esimiehen antaman palautteen on ohjattava ja motivoitava työntekijöitä oikeaan suuntaan. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää, miten tuloksiin on päästy tai miten ne on saatu aikaan. Vain sillä tavalla tulokset motivoivat työntekijöitä, antavat heille tarmoa ja nostavat heidän tavoitetasoaan. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 58-59.)

Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys strategiasta ja niistä johdetuista tavoitteista. (Kupias ym. 2011, 59.) Esimiehen tulee määrittää työntekijän työn tavoitteet selvästi, jotta työntekijä tietää, mitä kohti hän kulkee. Tällöin työntekijä voi arvioida onnistumistaan itse ja myös esimies voi arvioida työntekijän toimintaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 42.) Kaikki tämä vaatii esimieheltä taitoa, rohkeutta ja valtuuksia yksinkertaistaa ja konkretisoida organisaatiotason tavoitteet arjen tekemisiksi yksilöiden tasolle. Esimerkiksi siis muuntaa organisaation tulostavoitteet jokaisen työntekijän päivittäisiksi työtehtäviksi. Tavoitteiden asettamisen iso haaste on löytää mielekkäät tavoitteet, joihin alaiset voivat sitoutua ja joissa he näkevät merkitystä. (Rötkin 2015, 103.) Onnistunut tavoitteiden asettaminen mahdollistaa esimiehen ja työntekijöiden välisen onnistuneen arkipalautteen. Kun tavoite on yhteisesti ymmärretty, esimiehen on helpompi päivittäin vahvistaa palautteella tavoitteen mukaista toimintaa tai ohjata työntekijöitä strategian mukaiseen suuntaan. (Kupias ym. 2011, 59.) Esimiehen on aina tavoitteiden asettamisen jälkeen annettava palautetta, sillä ilman palautetta tavoitteiden ohjaava vaikutus heikkenee tai lakkaa kokonaan (Aarnikoivu 2008, 141).

Yrityksen tapa toimia, työntekijän tehtävän luonne, esimiehen ja työntekijän välinen suhde sekä erilaiset tilannetekijät vaikuttavat kaikki siihen, millainen strategiaa tukeva palaute on milloinkin hyvää ja toimivaa. Joskus esimiehen on vaadittava työntekijältä vain tietynlaista toimintaa, joskus taas asioita pitää miettiä palautetilanteessa yhdessä. Joskus palautteella ohjataan alaisen toimintaa ja joskus taas tuetaan kehittymistä. (Kupias ym. 2011, 63.)

4.3 Esimiesasema palautteenannossa

Palautteen antaminen on olennainen osa esimiehen työtä. Kiinnostus työntekijöiden työhön sekä positiivinen huomiointi ja kannustus ovat asioita, joista pitää huolehtia yhtä hyvin kuin tavoitteiden asettamisesta. Luottamus esimies-alaissuhteessa mahdollistaa rikkaan ja avoimen vuorovaikutuksen sekä suoran kanavan korjaavalle palautteelle. Asiat voidaan sanoa suoraan ja peittelemättä heti, kun siihen on tarvetta. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koko johtamansa yksikön palautekulttuuriin. Hän voi näyttää esimerkkiä, miten puhutaan avoimesti, miten toimintaa arvioidaan tai kuinka palautetta annetaan. Erittäin tärkeitä tilaisuuksia näihin ovat yhteiset kokoukset. Monet tekijät kuitenkin säätelevät ja rajoittavat, millainen palaute on milloinkin mahdollista, suotavaa ja vaikuttavaa. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen palautekulttuuri, käsitykset hyvästä ja toimivasta palautteesta tai erilaiset alaiset, joiden suhtautuminen palautteeseen vaihtelee. (Kupias ym. 2011, 200-202.)

Esimiehen oma temperamentti, itsetunto, arvot ja käsitykset hyvästä johtamisesta ja palautteesta voivat olla innoittajina, mutta myös esteinä hyvän ja vaikuttavan palautteen toteutumiselle. Esimiehen on ymmärrettävä, miten omat tunteet ja ajattelutavat vaikuttavat omaan toimintaan ja sitä kautta palautteenantoon. Ihmisten kohdatessa he kohtaavat asiatarpeen lisäksi myös tunnetasolla. Esimiehen on kehitettävä itseään tunteiden välittäjänä. Ihmiset ovat erilaisia sekä palautteen vastaanottamisen että antamisen suhteen. Jokainen esimies voi syventää käsitystään palautteesta ja kehittyä palautetaitoissa. Jos ajattelee jo osaavansa kaiken, sulkee tehokkaasti mahdollisuutensa oppimiselle ja kehittymiselle. Jos esimies ei ole valmis kehittymään itse, ei hän voi odottaa muutosta alaisiltaan. Esimiehen pitää itse hankkia aktiivisesti palautetta, tutkia sitä ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä. (Kupias ym. 2011, 202-203.)

4.4 Esimiehen käsitys omasta roolistaan palautteenannossa

Hyvä, onnistunut ja vaikuttava palaute edellyttää esimieheltä joustavaa toimintaa palautetilanteessa. Hänellä voi olla erilaisia rooleja tai positioita suhteessa työntekijään. Yleisin esimiehen rooli palautetilanteessa on asiantuntijan ja ”enemmän tietäjän” rooli, josta käsin hän antaa palautetta työntekijälle. Toinen rooli voi olla tasavertainen

keskustelija, jolloin palautetta annetaan puolin ja toisin. Kolmas rooli on olla ”pelkkänä korvana”, jolloin työntekijä on aktiivinen puhuja. Tällainen tilanne voi olla käsitellä silloin, kun työntekijä kertoo, miksi hän toimii tietyllä tavalla tai mitä hänen toimintansa taustalla on. (Kupias ym. 2011, 206.)

Esimiehen on tiedostettava missä positiossa suhteessa alaiseensa hän milloinkin on. Asiantuntijan rooli ei aina ole paras mahdollinen, sillä suoran ohjeen antaminen koetaan usein kritiikkinä. Usein on tuloksetta heittäytyä tasavertaiseen kanssakulkijan rooliin. Asioita voidaan ja kannattaa usein tutkia yhdessä ja palautekin voidaan antaa tällä tavalla. Kolmas, ”pelkkänä korvana” olemisen rooli vaatii esimieheltä eniten harjoittelua, sillä on aidosti heittäydyttävä kuuntelemaan työntekijää palautetilanteessa. Asioiden ääneen ihmettely saattaa ohjata työntekijää hakemaan uudenlaisia näkökulmia työhönsä ja ajattelemaan eri tavalla. Taitava esimies osaa liikkua joustavasti asemasta toiseen saman palautekeskustelun aikana. (Kupias ym. 2011, 206-207.)

5 ESIMIEHEN VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT

5.1 Vuorovaikutus esimiestyössä

Liiketoiminta edellyttää yhteisiä pelisääntöjä, saumatonta yhteistoimintaa ja sujuvaa tiedon kulkua. Toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Oppimista ja kehittymistä ei tapahdu ilman toimivaa vuorovaikutusta. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sillä työyhteisön jäseniä ohjataan oikeaan toimintaan juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. (Hyppänen 2013, 37.)

Kommunikaatiossa on kyse ihmisten välisestä yhteydestä. Puhujalla on tarve kommunikoida ja vastaanottajan tehtävänä on ymmärtää saatu viesti. Viestijöiden välissä voi olla häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat viestin kulkuun ja ymmärrettävyyteen. Niitä voivat olla esimerkiksi asioiden suodattaminen, valikoiva vastaanotto, infoähky, erilaiset tunteet tai kieleen liittyvät asiat. Sanaton ja sanallinen viestintä muodostavat kokonai-

suuden, jonka yhdenmukaisuus vaikuttaa viestin perillemenoon. Myös tilanne vaikuttaa vuorovaikutuksen onnistumiseen. Esimerkiksi ajankohta ja tilaisuuden kesto, luonne tai paikka ovat olennaisia tekijöitä kommunikoinnin onnistumisen kannalta. Ratkaisevaa on myös, onko kyseessä valmistelua vaativa vai spontaanisti koolle kutsuttu tilaisuus. Kommunikointitapaa on hyvä miettiä etukäteen: mitkä asiat sujuvat sähköpostitse, mitkä taas voi hoitaa puhelimessa, mitkä asiat voi käsitellä yhtä aikaa koko ryhmän kanssa ja mitkä taas vaativat kahdenkeskisiä keskusteluita. (Hyppänen 2013, 38-39.) Esimies voi tehdä palautehetkistä positiivisella tavalla arjen työhön liittyviä, jos keskustelua käydään työyhteisössä eri tilanteissa ja paikoissa. Parhaimmillaan luonteva palautteenanto leviää koko työyhteisöön. (Kupias ym. 2011, 117.)

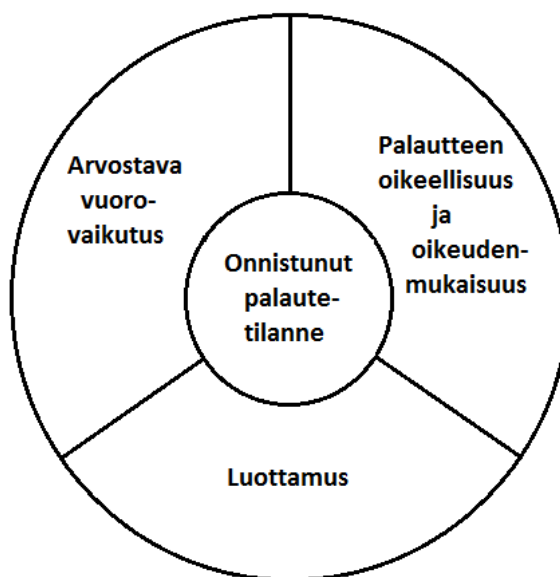
Esimiehen on helpompi vaikuttaa yksilöiden kautta kuin saada aikaan pysyviä muutoksia ryhmässä. Mitä monimutkaisemmista asioista on kyse, sitä enemmän tarvitaan aikaa ja keskustelua joko henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Sama pätee asioihin, joihin tarvitaan henkilöstön sitoutumista. Siksi organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategian käytäntöön vieminen vaatii esimieheltä sekä viestintää pienryhmässä että henkilökohtaisia kehityskeskustelua. Myös uusiin asioihin osallistamisessa ja erilaisten muutostilanteiden hallinnassa saavutetaan pienryhmissä ja henkilökohtaisilla keskusteluilla enemmän tuloksia kuin yksipuolisella tiedottamisella. (Hyppänen 2013, 39-40.)

Toisaalta taas on tilanteita, joissa koko ryhmää on tsempattava tai patistettava. Tällöin kehittämiskohde on yhteinen, kaikkia koskeva tai kiitos kuuluu jokaiselle ryhmän jäsenelle. Epäoikeudenmukaiseksi ja samalla tehottomaksi viestintä muuttuu, kun yhtä henkilöä koskeva palaute annetaan koko ryhmälle. Joskus tämä saattaa pitää paikkansa myös kiitoksen suhteen, erityisesti silloin kun koko tiimi tietää sen kuuluvan vain yhdelle sen jäsenistä. Kun kohteena on tietty työntekijä, mutta viesti annetaan kaikille, aiheuttaa se hämmennystä ryhmässä. Joku saattaa ärsyntyä, joku syyllistyä tai ahdistua turhaan ja joku ei ymmärrä ollenkaan, että viesti koskee häntä. (Kupias ym 2011, 119-120.)

5.2 Toimiva ja arvostava vuorovaikutus

Joskus käy niin, että työyhteisön sisäinen viestintä on esimiehen monologia eikä koko työyhteisön välistä dialogia. Silloin johtamisesta puuttuu vuoropuhelu ja johtaminen on lähinnä käskemistä. Viestintä, josta puuttuu vuoropuhelu, on tiedottamista. Vuoropuhelu onnistuu, kun kaikki työntekijät osallistuvat siihen työtehtävästä ja asemasta riippumatta. Jokaisella on oma näkemys siitä, miten hänen ja häntä lähellä olevien ihmisten työ tehdään hyvin. Kun nämä näkemykset pystytään tuomaan muiden tietoon, pystytään kehittämään sekä omaa että muiden työtä ja lisäksi koko työyhteisöä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 34-35.) Palaute on viestintää ja siten osa vuoropuhelua. Kun työntekijät uskaltavat, haluavat ja osaavat antaa toisilleen palautetta, ihmiset kuulevat joka päivä, missä he ovat onnistuneet ja missä eivät. Antamalla palautetta työntekijät avaavat mahdollisuuden keskusteluun. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 37.)

Onnistunut palaute vaatii arvostavaa ja kuuntelevaa otetta. Palautteen pitää olla myös punnittua ja oikeudenmukaista. Hyvä arjen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä luo vankan pohjan erilaisille palautetilanteille (Kuvio 1). Onnistuneen tai epäonnistuneen palautteen pohja luodaan päivittäiseen työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Luottamus esimiehen ja alaisen välille rakentuu vähitellen arjen erilaisissa kohtaamisissa. Palautetilanne on erityinen kohtaamistilanne ja samalla yksi mahdollisuus joko vahvistaa tai heikentää luottamusta entisestään. Jos työntekijälle syntyy käsitys, että esimies haluaa palautteella hänen parastaan, se lisää luottamusta ja myönteistä suhtautumista palautteeseen. Oikeudenmukaisuuden tunne rakentuu työelämässä auki puhutuista asioista. Mitä paremmin työntekijä tiedostaa odotukset hänen työtään ja toimintansa tavoitteita kohtaan, sitä selkeämpää palautetta on antaa ja vastaanottaa. Mikäli taas esimiehellä ja työntekijällä on tavoitteista ja pelisäännöistä eri käsitykset, ollaan tilanteessa, jossa palaute koetaan epäoikeudenmukaiseksi ja epäreiluksi. (Kupias ym. 2011, 120-121.)



Kuvio 1. Onnistuneen palautetilanteen edellytykset. (Kupias ym. 2011, 121).

Mikäli esimies haluaa, että palautetilanteessa on avoin vuorovaikutus, esimiehen kannattaa tuoda myös omia tunteitaan esille. Ne pitäisi kuitenkin tuoda esille ”minä”-viesteinä, esimerkiksi: ”Minä ärsyynnyin.”. ”Sinä” -viestit vaikeuttavat tilannetta ja ovat palautteen vastaanottajan kannalta epäoikeudenmukaisia, esimerkiksi: ”Sinä olet ärsyttävä.”. Jos esimies itse ei toimi avoimesti, ei niin toimi myöskään työntekijä. (Kupias ym. 2011, 190.)

Alaiset kokevat vuorovaikutuksen olevan onnistunutta silloin, kun palautteen antamistapa on yhdenmukaista ja sopivaa palautteen sisältöön nähden. Kun esimies palautetta antaessaan on positiivinen, kannustava, ystävällinen, rauhallinen, kiireetön, luonnollinen ja vilpitön, työntekijät pitävät palautteenannossa tapahtuvaa vuorovaikutusta arvostavana. Onnistuneen vaikutelman antaa myös se, että palaute on annettu yhdenmukaisesti esimiehen ja alaisen välisen päivittäisen vuorovaikutuksen kanssa. Esimiehen tulee siis kommunikoida niin kuin hänellä yleensäkin on tapana. Työntekijät kokevat merkittävänä sen, että esimies seuraa alaisen reaktioita antamaansa palautteeseen ja reagoi niihin, eli esimies viestii keskittymisestä, kiinnostuksesta ja empatiasta. Keskittymisen viestii myös aidosta läsnäolosta. Esimiehen tulee kuitenkin välttää keskittymisen ääripäitä, eli poissaolevaa tai mielistelevää esimestä. (Berlin 2008, 87-89.)

Onnistuneeseen vuorovaikutustilanteeseen vaikuttaa alaisten mielestä myös se, että vuorovaikutus syvenee palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta molemminpuoliseksi ajatusten vaihtamiseksi eli dialogiseksi keskusteluksi. Tällöin keskustelussa on kaksi tasavertaista kumppania. Esimies on kuunteleva ja suhtautuu alaiseen myönteisesti, kiinnostavasti ja arvostavasti. Myös alainen suhtautuu esimieheensä myönteisesti ja kokee, että esimiehen kanssa on mahdollista keskustella sekä palautetilanteessa että päivittäisessä vuorovaikutuksessa vapaamuotoisista asioista. (Berlin 2008, 87-93.)

Jos vuorovaikutus on yksipuolista, puolustelevaa tai välinpitämätöntä, palautteenantotilanne menee todennäköisesti pieleen. Samoin käy, jos esimies esittää palautteen hyökkäävästi, syyttävästi tai töksähtävästi. Jos esimies on epävarma tai hermostunut, lopputulos on jälleen sama. Esimiehen tulee pystyä perustelemaan antamansa palaute jämäkästi ja vakuuttavasti, muuten hän ei ole uskottava. Halveksuva ja ylimielinen palautteen antamistapa mitätöi alaisen osaamista. Nolaava palautteenantotapa on sellainen, jossa esimies antaa palautteen asiakkaan tai kollegan kuullen. Tällaiset epäonnistuneet palautekokemukset olisi mahdollista pelastaa molemminpuolisella vuorovaikutuksella. Esimiehen on oltava kannustava, osoitettava kiinnostuksensa ja tehtävä aloite dialogiseen palautteesta keskustelemiseen kyselevällä lähestymistavalla. Hänen on myös hyvä miettiä valmiiksi erilaisia ratkaisuja, miten palautteen aiheena olevaa toimintaa voisi jatkossa parantaa. (Berlin 2008, 104-107.)

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen tulisi kuulua mahdollisuus keskustella työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista ja haasteista aina tarpeen tullen, ilman että sitä varten varataan määrämuotoisesti otsikoitua tapaamista. Monesti homma toimii näin, sillä aina ei edes huomata, että tilanteessa tapahtuu suorituksen johtamista tai palautteenantoa. Palautteenanto onkin tehokkaimmillaan silloin, kun alainen ei edes tajua suorituksensa tulevan johdetuksi. (Rötkin 2015, 101.)

Arvostavan vuorovaikutuksen peruslähtökohta on, että tunnustamme ihmisten olevan erilaisia ja voivan katsoa asioita eri näkökulmista. Muiden ihmisten erilaisuuden arvostaminen ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksessä kaikki saavat toimia miten tahansa, omien näkemystensä mukaan. Usein yritysten toimintatavat ovat hyvinkin tarkkaan määriteltyjä ja esimiehellä on oikeus ja velvollisuus kertoa miten asiat on tehtävä. Arvostavaan vuorovaikutukseen kuuluu, että ymmärretään, että muitakin näkökulmia on,

mutta jokin tietty toimintatapa on valittu ja se pystytään myös perustelemaan. Lisäksi toista arvostetaan niin, että hänen näkökulmiaan kuunnellaan, mutta perustellusti voidaan kuitenkin olla eri mieltä. (Kupias ym. 2011, 122.)

5.3 Sanaton viestintä

Työntekijät tulkitsevat esimiehen ilmeitä ja eleitä jatkuvasti, joko tiedostetusti tai tiedostamattaan. Silloin kun esimies viestii ilman sanoja, on kyseessä non-verbaali eli sanaton viestintä. Sanallinen ja sanaton viestintä ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Mikäli ne ovat sopusoinnussa keskenään, sanaton viestintä jää yleensä vähälle huomiolle. Jos taas sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa toistensa kanssa, sanaton viestintä nousee usein vahvemmaksi. Sanaton viestintä heijastaa tunteita ja ajatuksia, joten esimiehen on hyvä olla tietoinen omista ajatuksistaan ja tunteistaan sekä pyrkiä säätelemään niitä. (Kupias ym. 2011, 126.)

Joskus kuitenkin tunteet saavat vallan. Palautetta ei pitäisi antaa, jos palautteen antaja on vihainen, hermostunut tai muuten epävakaa. Vaikka esimies yrittäisi peitellä tunnetilaansa, se todennäköisesti välittyy palautteen saajalle ainakin sanattomassa viestinnässä. (Kupias ym. 2011, 190.) Sanaton viestintä on usein tiedostamatonta: esimies ei aina tiedä, miten hänen otsansa rypistyy tai äänensävyynsä tai asentonsa vaihtuu. Sanaton viestintä vaikuttaa paljon siihen, miten palautteen vastaanottaja ymmärtää palautteen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 159.)

Esimiehen sanattomaan viestintään palautetilanteessa kuuluvat esimerkiksi katsekontakti, kasvojen ilmeet, kehon asento, eleet ja ryhti, äänen voimakkuus ja sävy sekä tilan ja ajan käyttö. Pelkästään käsien pitäminen puuskassa ei yksinomaan tarkoita torjuntaa, mutta se yhdistettynä esimerkiksi kireään äänensävyyn tai kelloon vilkuiluun, viestii jo selkeämmin torjunnasta. Myös palautteen saaja ilmehtii ja elehtii palautetilanteessa. Tämä taas voi ohjata esimiestä tekemään omia tulkintoja toisen ajatuksista ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Esimiehen kannattaakin selvittää suoraan kysymällä kaikki epäselvät asiat ja välttää vetämästä omia johtopäätöksiä palautteen saajan sanattomasta viestinnästä. (Kupias ym. 2011, 126-127.)

Jotta esimies onnistuu sanattomassa viestinnässä, hänen kannattaa keskittyä kulloiseenkin tilanteeseen ja mukana oleviin ihmisiin ja käyttää positiivisia tunneilmaisuja. Avoin olemus, katsekontakti ja valppaus välittävät toiselle osapuolelle arvostavan kuvan sekä positiivisissa että hankalissa keskusteluissa. (Kupias ym. 2011, 127.) Jos taas esimies antaa positiivista palautetta ja kääntää katseensa pois, palautteen saaja huomaa, että esimies kääntää katseensa pois eikä ole kovin kiinnostunut hänen saavutuksistaan. Jos esimies antaa korjaavaa palautetta suu viivana tai nyrkkejään puristellen, hän luo uhkauksen, vaikka hänen sanansa olisivat kuinka asialliset. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2011, 159.)

5.4 Luottamus palautteen perustana

Luottamus on tunne, joka perustuu käsitykseen toisen henkilön luotettavuudesta. Luottavaisuus on henkilön ominaispiirre, johon vaikuttavat esimerkiksi temperamentti ja aiemmat kokemukset. Luottavaisen henkilön on helppo luottaa muihin ihmisiin ja hän saattaa olla jopa sinisilmäinen muiden ihmisten suhteen. (Kupias ym. 2011, 147.)

Esimies-alaissuhteessa luottamuksella tai sen puutteella on suuri merkitys suhteen onnistumiseen, sillä osapuolet ovat riippuvaisia toinen toisistaan ja suhteeseen liittyy myös epävarmuutta ja riskejä. Luottamus kehittyy yleensä vähitellen, mutta toisaalta sen voi kadottaa hetkessä. (Kupias ym. 2011, 148.) Työntekijän sitoutumiseen ja haluun tehdä työtä vaikuttaa vahvasti se, että esimies osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Keskeistä on kuinka aito, osaava, uskottava sekä ennustettava ja hyvántah- toinen esimies on. Esimiehen tulee olla luottamuksen ”mittainen”, mikä merkitsee usein sanojen mittaisuutta. Työntekijät reagoivat esimerkiksi lupausten pitämättä jät- tämisiin voimakkaasti riippumatta niiden syystä. (Savolainen 2017, 13.)

Mikäli työntekijä luottaa esimieheen, hän on valmiimpi sitoutumaan asetettuihin ta- voitteisiin ja tehtyihin päätöksiin. Luottamus antaa työntekijälle myös motivaatiota ke- hittää itseään, omaa työtään ja koko työympäristöä. Palautetilanteissa vahva luottamus esimiehen ja työntekijän välillä näkyy valmiutena kuunnella toista ja luottaa toisen arvioihin ja näkökulmiin. Toisaalta eriävistä näkemyksistä ollaan myös valmiita kes- kustelevaan tarkemmin. (Kupias ym. 2011, 148.) Kun luottamus on vahva, reipastakin

palaute voidaan puolin ja toisin ilman, että kumpikaan loukkaantuu (Kupias ym. 2011, 154). Vähäinen luottamus taas näyttäytyy siten, että toisen sanomaa ei olla valmiita kuuntelemaan, sanoma tulkitaan kriittisesti tai sen taustalla ajatellaan olevan toisen omia pyrkimyksiä, jotka ovat itselle vahingollisia. Palaute ei yksinkertaisesti siis mene perille tai se ei vaikuta. (Kupias ym. 2011, 148.)

Luottamusta rakentavia tekijöitä ovat työtehtäviin ja resursseihin tutustuminen, yhteisten toimintamallien rakentaminen ja epäviralliset keskustelut, tehtävien läpikäynti, arviointi ja palaute. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentumista edesauttaa, jos heti työsuhteen alussa sovitaan yhteisistä toimintamalleista, pelisäännöistä ja talon tavoista. Luottamuksen luomisessa ja ylläpitämisessä on tärkeää tehtävien esimerkillinen suorittaminen. Osapuolet odottavat toisiltaan sitoutumista yhteistyöhön, yhteisesti sovituihin tavoitteisiin sekä aikataulujen ja sovitun laatutason noudattamiseen. Myös suoriutumisen tarkastelu ja arviointi muodostavat osan luottamusketjusta. (Savolainen 2017, 14-15). Lisäksi yksi merkittävä elementti luottamuksen rakentumisessa on kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen kokemus. Kuuntelemalla aktiivisesti toista osapuolta voi osoittaa arvostusta tätä kohtaan. Molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus näyttävät rakentavan luottamusta. (Ikonen 2015, 140.)

Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen kehittymistä edesauttaa alaisen halu kehittyä sekä joustavuus työtehtävien toteutuksessa. Tämä taas edesauttaa alaisen urakehitystä, joka taas vahvistaa luottamusta esimieheen. Esimies ansaitsee alaisiltaan arvostusta arkitoiminnallaan, sillä päivittäinen esimiestyö on luottamuksen puntari. (Savolainen 2017, 15.) Myös Ikosen (2015, 135) mukaan luottamus syntyy pienistä arkisista sanoista ja teoista, joten esimies voi tahattomastikin rikkoa luottamusta passiivisuudella tai välinpitämättömyydellä.

Esimiehellä on usein taipumus luoda läheisiä suhteita osaavina pitämiinsä työntekijöihin, vaikka erityisesti niitä alaisia tulisi tukea, jotka suoriutuvat heikoimmin. Tämä vahvistaa entisestään luottamusta niihin henkilöihin, joiden yhteistyösuhde on jo hyvä ja heikentää sitä suhteessa niihin, joiden kanssa luottamusta olisi erityisesti rakennettava. (Kupias ym. 2011, 228.) Esimies joutuukin jatkuvasti kohtaamaan työntekijöitä tilanteissa, joissa luottamus ei ole riittävää. Syynä voi olla esimerkiksi tuore esimies-

alaissuhde, heikot luottamuksen perustat tai toisen osapuolen epäluottamus. On tärkeää, että erityisesti esimies panostaa luottamuksen aikaansaamiseen. Luottamuksellisuuden eri puolia on hyvä pohtia ja miettiä, miten niitä voi vahvistaa. Onko esimies rehellinen ja avoin? Pitääkö hän kiinni sovituista asioista? Millainen on hänen ammatitaitonsa alaisten silmissä? Kehittääkö esimies itseään toimimaan taitavasti palautetilanteissa? Valmistautuuko hän huolellisesti palautetilanteisiin, jotta tietää, mistä puhuu? Onko esimies työntekijöidensä puolella ja miten hän näyttää sen? (Kupias ym. 2011, 142, 152.)

Jos esimiehen ja alaisten välillä on epäluottamusta, se ilmenee usein salailuna, kiusaamisena, vaikenemisena, kyräilynä tai juoruiluna. Ei-tasapuolinen ja epäoikeudenmukainen johtaminen, esimerkiksi työn epätasainen jakaminen, valikoiva tiedon välitys tai suosiminen johtavat helposti epäluottamukseen. Epäluottamus työyhteisössä heijastuu hyvinvointiin, suorituskyykyyn ja tuloksiin. Tällöin työaika kuluu valvontaan, selvittelyyn ja varmistamiseen, mikä näkyy turhautumisena ja tehottomuutena. Epäluottamuksen korjaaminen edellyttää avoimuutta ja halukkuutta puheeksi ottamiseen. Luottamusrikon selvittämisessä esimies ei ole alaisille ensisijainen vaihtoehto keskustelukumppaniksi, vaan asiaa käsitellään mieluummin muiden työntekijöiden kanssa. Tämä saattaa vaikuttaa työilmapiiriin jopa alkuperäistä luottamusrikkoo enemmän, varsinkin jos alaisen tunnereaktio leviää työyhteisöön. Asian puheeksi ottaminen ja tilanteen käsittely edellyttävät esimieheltä rohkeutta ja avoimuutta. Jos tilannetta käsitellään avoimesti osapuolten kesken, ovat luottamusta rikkoneen osapuolen valmius myöntää rikkomisen tapahtuneen ja anteeksipyyntönsä esittäminen keskeisiä edellytyksiä. (Savolainen 2017, 15-16.)

Esimiehen tulee muistaa, että luottamus eri ihmisten kanssa vahvistuu eri tahdissa, vaikka hän kohtelisikin kaikkia alaisiaan mahdollisimman tasapuolisesti. Eri ihmiset näkevät esimiehessä eri puolia ja tulkitsevat niitä omista lähtökohdistaan. Siksi esimies joutuu tekemään eri ihmisten kanssa eri tavalla työtä luottamuksen synnyttämiseksi ja vahvistamiseksi. Myös yleisen luottavaisuuden suhteen ihmiset ovat erilaisia. Joku on lähtökohtaisesti epäluuloinen ja tarvitsee jokaisen ihmissuhteen kohdalla pitkän ja turvallisen jakson ennen kuin uskaltautuu luottamaan kehenkään. Toinen taas on lähtökohtaisesti luottavainen ja saattaa sitkeästi luottaa toiseen pienten kolhujenkin jälkeen. (Kupias ym. 2011, 154.)

Turvallinen ilmapiiri ja luottamus esimieheen mahdollistavat keskittymisen työtehtäviin. Tätä kautta syntyy myös onnistumisia ja yhteistä menestystä. Yhteistä luottamusta on hyvä vahvistaa myös niitä tilanteita varten, joissa ei ehditä, voida tai muisteta toimia oikein. Heikko esimies-alaissuhde voi kaatua tämänkaltaiseen tilanteeseen, mutta toisaalta vahvaksi rakennettu luottamussuhde kestää myös kolhuja ja taitamattomasti annettua palautetta. (Kupias ym. 2011, 144.)

Esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen suhde on tärkeä edellytys palautteen onnistumiselle. Hyvän palautteen avulla suhdetta voidaan kehittää, mutta huonolla palautteella suhde voidaan tärvellä kokonaan. Annettuun palautteeseen ei uskota, jos vastaanottaja ei luota palautteen antajaan. Toisaalta hätäisesti ja taitamattomastikin annettua palautetta ollaan valmiita kuuntelemaan ja uskomaan, jos palautteen antajaan luotetaan ja häntä arvostetaan. Yhteistyösuhdetta punnitaan joka päivä ja esimiehen teot ja sanat arvioidaan luottamuksen näkökulmasta. Luottamussuhde rakentuu vähitellen ja siinä vaikuttavat kaikki keskinäinen toiminta ja viestintä. Mitä enemmän palaute sisältää tulkinnan mahdollisuuksia, sitä todennäköisemmin osapuolet ymmärtävät sen eri tavalla. Vuorovaikutteisessa palautetilanteessa näistä tulkintaeroista on mahdollista keskustella ja päästä yhteisymmärrykseen. (Kupias ym. 2011, 146.)

6 PALAUTE, PALAUTTEEN TARVE JA PALAUTEKULTTUURI TYÖYHTEISÖSSÄ

6.1 Mitä palaute on?

Palaute on reaktion saamista tekoon. Palaute on viestintää, eli sanallista tai sanatonta ja se näkyy sanoina, tekoina, eleinä ja ilmeinä. Työntekijät suhtautuvat palautteeseen vaihtelevin tuntein. Vaikka palaute-sana merkitsee suomalaisten puheessa usein jotakin kielteistä, suurin osa ihmisistä haluaa tutkimusten mukaan saada paljon enemmän palautetta kuin he saavat. Yleensä puhutaan positiivisesta ja korjaavasta palautteesta, mutta käytännössä on olemassa vain hyvin tai huonosti annettua palautetta. Kaikki hyvin annettu palaute on hyvää, koska se kehittää. Siksi kaikki hyvin annettu palaute on

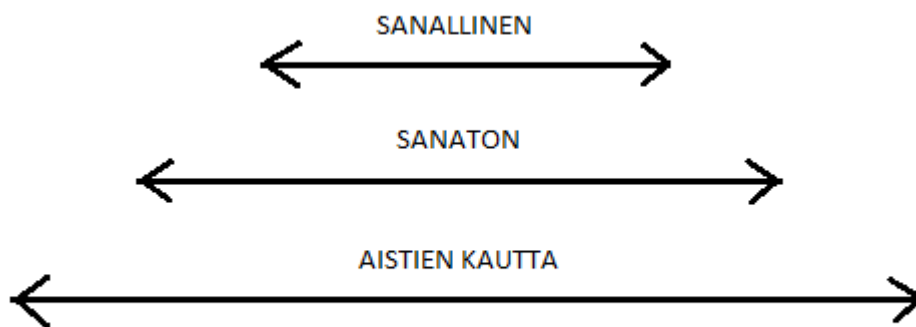
rakentavaa. Työyhteisössä palaute on tietoa siitä, kuinka työstä suoriudutaan. Palautetta annetaan, jotta tiedetään, tehdäänkö oikeita asioita oikealla tavalla. Siksi työyhteisössä annettava palaute koostuu kahdesta osasta: käyttäytymisestä tehdystä havainnosta ja sen vaikutuksesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.)

Havainnointi vaatii valppautta ja vaivannäköä. Esimiehen pitää osata katsella ympärilleen ja nähdä onnistumisia ja epäonnistumisia. Usein käy kuitenkin niin, että esimies ei huomaa, mitä ympärillä tapahtuu, vaan hän on keskittynyt johonkin muuhun asiaan niin tiiviisti, että sulkee aistinsa ympärillä tapahtuvilta asioilta. Yleensä tämä tapahtuu tiedostamatta. Tällöin havainto jää tekemättä eikä esimies pysty antamaan palautetta. Havaitsemisen jälkeen esimiehen täytyy osata kertoa havainnoistaan. Jos esimies pystyy välittämään ajatuksensa mahdollisimman objektiivisesti eli neutraalisti ja puolueettomasti, hän osaa kertoa tekemästään havainnosta. Palautteen antamisessa tämä on kaikkein hankalinta, sillä ihminen alkaa helposti arvostelemaan, analysoimaan tai kritisoidaan näkemäänsä ja kuulemaansa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 64.)

Palautteessa intuitio ja tunne ovat alaisen näkökulmasta huonoja perustuksia. Se, että esimiehestä tuntuu, että suoritus ei mennyt ihan putkeen ja alaisen pitäisi korjata tekemäänsä, ei lämmitä alaista eikä auta häntä kehittymään. Sama pätee positiiviseen palautteeseen: lämmin tunne kiitoksesta ei kannu pitkälle, jos alaiselle ei selviä, mikä juuri nyt oli erityisen hyvää ja kiitoksen arvoista. (Rötkin 2015, 112.)

6.2 Palautteen laaja-alaisuus

Kun puhutaan työhön liittyvästä palautteesta, ei voida tarkastella pelkästään sanallista palautetta. Liian kapea näkemys palautteesta rajoittaa sen tietoista ja laaja-alaista käyttöä sekä vaikeuttaa sen merkityksen ymmärtämistä. Palautetta kannattaa lähestyä laajasta näkökulmasta, jossa on monia tasoja ja osa-alueita. Ihmisten välinen sanallinen ja sanaton palaute on vain yksi osa sitä (Kuvio 2). (Ranne 2006, 11.)



Kuvio 2. Palautteen eri tasot (Ranne 2006, 11).

Sanallinen palaute on siis vain yksi, joskin tärkeä osa palautteesta. Tietopainotteisuuden ja työn vaativuuden lisääntyessä sanallisen palautteen merkitys työelämässä on korostunut entistä enemmän. Sanallista palautetta on niin puhuttu kuin kirjoitettukin palaute. *Kasvotusten ja suullisesti annettava palaute* on sanallisen palautteen tärkein muoto. Kasvotusten toteutettava palautetilanne mahdollistaa toisen ihmisen kokonaisvaltaisen kohtaamisen. Tilanteessa on mukana myös sanaton palaute ja aistit, sillä kasvotusten voi havainnoida toisen ilmeitä, eleitä, äänensävyjä, hengitystä, asentoja ja katsetta. Osa ihmisistä pitää kasvotusten annettua palautetta parhaana palautetapana varsinkin rakentavan palautteen antotilanteissa. (Ranne 2006, 12.)

Puhelimitse annettavan palautteen valttina on riippumattomuus paikasta ja usein ajastakin. Asia on mahdollista ottaa puheeksi nopeasti ja palautteen voi antaa välittömästi. Myös puhelinkeskustelussa on mukana sanaton viestintä äänen, taukojen ja osin muidenkin äännähdysten osalta. Toisaalta siitä taas puuttuvat ilmeet, eleet ja asennot. *Kirjoitettu sanallinen palaute* on kapeampaa ja hitaampaa kuin suullinen ja etenkin kasvotusten annettu. Kirjallinen palaute on käyttökelpoinen sellaisissa kiiretilanteissa, joissa ei ole mahdollista tavata kasvotusten tai kyseessä on tarkkarajainen ja kevyt asia. Palautteen suullinen täydentäminen jälkikäteen on kuitenkin näissä tilanteissa suotavaa. Yksi kirjallisen palautteen etu voi olla, että kirjoittaminen pakottaa miettimään palautteen sanallista muotoa entistä huolellisemmin ja tarkemmin. Toisaalta tämä taas voi viedä kovasti aikaa ja vaivaa. Kuitenkin kirjallinen palaute on parempi kuin että palautetta ei annettaisi ollenkaan. (Ranne 2006, 12-14.)

Sanattomaan palautteeseen pätevät samat periaatteet kuin sanattomaan viestintään. Sanattoman merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on moninkertainen sanalliseen verrattuna. Ihmisen on vaikea peittää todellista kantaansa. Jos hän sanoo sanallisesti palautteena jotain sellaista, mitä mieltä hän ei tosiasiallisesti ole, sanattoma viestintää on vaikea peittää. Palautetilanteessa on siis tärkeää olla rehellinen, oli kyse sitten positiivisesta tai rakentavasta palautteesta. Rehellisyys ei kuitenkaan saa sulkea pois sitä, että palautteenantaja miettii huolella mistä, miten, missä ja milloin palautteen antaa. *Aistien kautta saatu palaute* on laajaa ja mukana kaikessa ihmisen toiminnassa koko ajan: ihminen vastaanottaa informaatiota ympäristöstään kaikilla aisteillaan. Suuri osa palautteesta otetaan vastaan tiedostamattomasti ja automaattisesti. (Ranne 2006, 15.)

6.3 Palautteen tarve

Palautetta tarvitaan ja kaivataan. Palaute on mukana kaikessa vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Työntekijöistä ylimpään johtajaan asti kaikilla on tarve saada monipuolista ja säännöllistä palautetta. Kuitenkin on yleistä, että sekä positiivisen että rakentavan palautteen vähäisyys nousee työyhteisökyselyissä yhtenä esille. Myös halu kertoittaa palautteen anto- ja vastaanottotaitoja on kasvussa. Palautteen tarve syntyy sekä työn vaatimuksista että syvistä arvoista. (Ranne 2006, 9.)

Kansainvälisissä johtamistutkimuksissa suomalaiset johtajat ovat palautteen antajina jääneet jälkeen keskieurooppalaisiin johtajiin verrattuna sekä palautteen määrässä, että laadussa, vaikka tilanne on pikkuhiljaa kohentunut. Vastavuoroinen, säännöllinen ja keskustelun keinoin annettu palaute on todettu motivaation johtamisen kehittämisen näkökulmasta kaikista yksinkertaisimmaksi ja samalla tehokkaimmaksi johtamismenetelmäksi. (Rope & Kettunen 2012, 107.)

Palautteen antamiseen kaivataan esimiehiltä riskinottoa. Suomalaisten työntekijöiden mielestä esimiehillä on parantamisen varaa virheiden ja ongelmien rakentavassa käsittelyssä. Työntekijät haluavat enemmän palautetta, koska sen koetaan edistävän kehittymistä työssä. Esimiesten myös toivotaan huomaavan entistä paremmin hyvät työsuoritukset ja antavan niistä positiivista ja kannustavaa palautetta. Sekä positiivisen

että korjaavan palautteen saaminen on tärkeää työntekijöille, sillä useassa organisaatiossa työnkuvat ja roolit muuttuvat koko ajan. Palautteen sivuuttaminen voi johtaa työntekijöiden kehityspotentiaalin hyödyntämättä jättämiseen. (Berlin 2008, 2.)

Usein palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy ennakkoasenteita tai pelkoja, jotka vaikeuttavat kypsän ja rakentavan palautekulttuurin syntymistä työyhteisöissä ja johtamisessa. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on kyse kehittymisestä sekä osaamisen arvioinnista ja oppimisesta. Palaute on toiminnan jatkuvaa seurantaa. Palaute ennaltaehkäisee luulojen ja arvailujen perusteella toimimista ja ongelmien kasautumista. Se myös saattaa tuoda esiin aivan uusia näkökulmia arvioinnin kohteena olevan toiminnan toteuttamiseen ja ongelmien ratkaisuun. Toisin sanoen palautteen pitäisi olla jatkuvaa, normaalia ja työnteon arkeen luonnollisesti liittyvää vuorovaikutusta. (Rope & Kettunen 2012, 107.)

Kokemukset työyhteisön tai johtamisen kehittämisestä osoittavat, että lähes aina keskeiseksi kehittämisen kohteeksi mainitaan johdolta ja esimiehiltä saatava palaute niin määrään kuin laadunkin osalta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät siis yksinkertaisuudestaan huolimatta tunnu toimivan, vaikka käytännössä ei ole kyse muusta kuin ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Rope & Kettunen, 2012, 109.)

Mikä sitten on riittävä määrä palautetta? Yhtä oikeaa vastausta ei ole, vaan esimiehellä tulee olla tilanneherkkyyttä ja kykyä johtaa erilaisia yksilöitä. Palautteen määrässä on otettava huomioon se, että yksilöt ja tilanteet ovat erilaisia. Toisaalta harva työntekijä kokee, että esimies antaa liikaa palautetta. Palautteen määrästä puhuttaessa on hyvä muistaa, että alainen ei välttämättä aina tunnista saaneensa palautetta. Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies antaa palautetta rakentavasti ja alaistaitoinen työntekijä kykenee tunnistamaan palautteen ja vastaanottamaan sen. (Aarnikoivu 2008, 150.)

Hyvinvointia ja hyvää suoriutumista edistävä palaute edellyttää palautemyönteistä ilmapiiriä. Lisäksi palautteen antajan ja vastaanottajan välillä pitää vallita luottamukseen perustuva suhde. Palaute kulkee palautemyönteisessä ilmapiirissä joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Tämän lisäksi myös työntekijät antavat toisilleen palautetta. Usein keskitytään palautteeseen, jonka esimies on antanut alai-

selleen. Kuitenkin myös esimies on ansainnut palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Jos esimies ei saa palautetta, alaiset eivät voi olettaa esimiehen kehittyvän tai muuttavan toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)

6.4 Palautekulttuurin rakentaminen työyhteisöön

Yrityksessä voi olla vahva yhteinen käsitys siitä, millaista palautetta siellä pidetään hyvänä ja millaista huonona. Yrityskulttuuri tukee tietynlaisia palautteeseen liittyviä arvostuksia ja toimintatapoja. Yrityskulttuuri muovautuu vähitellen sen perusteella, miten yritys on tottunut toimimaan ja menestymään. Siihen kuuluu kaikki se, miten yrityksessä on aikojen kuluessa totuttu toimimaan sekä sisäisesti että suhteessa ympäristöön. Palautetilanteessa tämä näkyy esimerkiksi siinä, millaisia käyttäytymissääntöjä noudatetaan palautetta annettaessa: ollaanko hienotunteisia vai sanotaanko asiat suoraan, onko yrityksessä vahva luottamus työntekijöiden välillä ja sitä kautta avoin palautekulttuuri vai onko yrityksessä kova keskinäinen kilpailu ja sitä kautta palautteissa keskitytään vain virheisiin. (Kupias ym. 2011, 101-102.)

Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria käsittää sen, miten yrityksessä on totuttu antamaan, vastaanottamaan ja pyytämään palautetta, sekä millaista palautetta pidetään hyvänä. Esimies toimii palautekulttuurin keskellä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa sen rakentamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Esimiehen tulee ymmärtää yrityksensä palautekulttuuria syvällisemmin, jotta hän oivaltaisi, mitkä asiat palautteenannossa toimivat ja mitkä taas ei. Palautekulttuuria voi pohtia seuraavien kysymysten avulla:

- Miten yrityksessä saa pyytää tai antaa palautetta? Ketkä saavat antaa palautetta?
- Millainen esimiesten aktiivisuus palautteenannossa on hyväksyttyä?
- Lakaistaanko asioita maton alle vai saako niistä puhua ääneen?
- Miten korjaavaa palautetta annetaan?
- Mitä palaute ylipäättään tarkoittaa yrityksessä? (Kupias ym. 2011, 103.)

Perusedellytys koko organisaation osaamisen kehittämiseksi ja oppimiselle on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Jos työyhteisö on tottunut palautteen välittämiseen, esimiehen on aloitettava pitkäjänteinen työ palautekulttuurin kehittämiseksi. Kaikkien työntekijöiden välisen luottamuksen vähitellen lisääntyessä kasvavat myös palautemahdollisuudet ja oppiminen tämän avulla. Esimiehen oma esimerkki on tässä äärimmäisen tärkeä. Kun esimies antaa ja vastaanottaa palautetta toiminnastaan ja osoittaa samalla kykyä oppia siitä, myös työntekijät rohkaistuvat ottamaan sekä palautetta vastaan, että antamaan sitä toisilleen. (Kupias 2011, 106-107.)

Palautekulttuurin rakentaminen alkaa siitä, että työyhteisössä ymmärretään palautteen tärkeys ja tarpeellisuus. Tarpeelliseen halutaan panostaa ja sen käyttöön motivoidutaan. Palautteen käytön tulee liittyä kiinteästi työhön ja oltava osa normaaleja työprosesseja. Irrallisuus ja satunnaisuus palautteenannossa liittyy heikkoon palautekulttuuriin ja siihen, ettei palautetta arvosteta eikä sen tärkeyttä ymmärretä. Jos työyhteisössä pystytään pohtimaan asioita avoimesti ja käymään arvioivaa keskustelua vähän väliä, palaute on kiinteä osa arjen työtapaa. (Ranne 2014, 38.)

Palautteen pitää sopia yrityksen arvoihin, palvella yrityksen tavoitteita ja olla tietoisesti hyväksytty ja perusteltu työväline. Tällöin palaute on tehokasta ja työyhteisöä hyödyttävää. Lisäksi sillä on vahva perustus ja yrityksen johdon tahto takanaan. Ilman johdon tahtoa ja selkeää ankkurointia yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin palautemenetelmiä ei pysty käyttämään kunnolla eikä integroimaan yrityksen muuhun toimintaan. Integrointi tarkoittaa sitä, että palautekulttuurista tehdään kiinteä osa yrityksen tapaa toimia ja ajatella. (Ranne 2014, 38.)

6.5 Palautteen hyödyt organisaatiossa

Palaute on tietoa siitä, miten toiminnassa menestytään. Palaute voi olla kehua tai kritiikkiä. Se välittää myös tietoa siitä, miten yksittäisen työntekijän työpanos vaikuttaa muihin työntekijöihin ja koko työyhteisöön. Jos palautetta ei saa, työntekijät ajautuvat helposti tekemään asioita, jotka ovat heille helppoja tai jotka heitä kiinnostavat. Orga-

nisaation strategia tai tavoitteet hämärtyvät ja työyhteisön tehokkuus laskee. Palautteen laiminlyönti on samalla myös työntekijän työpanoksen halveksimista, sillä se aiheuttaa työn merkityksellisyyden ja motivaation katoamisen. (Kupias ym. 2011, 16.)

Palautetta liikkuu myös työyhteisössä ja kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan. Mikäli emme saa suoraa palautetta, tulkitsemme sitä epäsuorasti toisten käyttäytymisestä ja ”rivien välistä”. Sanattomaan ja epäsuoraan palautteeseen liittyy aina paljon tulkintaa ja tulkinnassa on suuri vaara, ettei se osu oikeaan. Suorassa palautteessa palautteenantaja voi paremmin vaikuttaa viestin perillemenoon. Tulkintatuloista on tällöin mahdollista myös keskustella. (Kupias ym. 2011, 17.)

Hyvä palautekulttuuri edesauttaa organisaatiota monella tavalla: työntekijöiden itsetuntemus paranee, työilmapiiri pysyy hyvänä ja työsuoritukset kehittyvät. Myönteinen palautekulttuuri voi ilmetä työyhteisössä myös seuraavin tavoin:

- työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, tyytyväiseksi, arvostetuksi ja hyväksytyksi
- itsestä ja muista on helppo ajatella myönteisesti
- suoritukset paranevat ja työnteko on kitkatonta
- yhteenkuuluvuuden tunne ja itsetunto vahvistuvat
- tuntuu vaivattomalta käyttäytyä vakuuttavasti ja tuntea, että itsellä ja muilla menee hyvin
- vastuuntunto kasvaa ja työmotivaatio vahvistuu
- työskentely tuntuu entistä kiinnostavammalta
- työssä voi osoittaa vahvaa moraalista otetta ja innostuneisuutta
- keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyvät
- luottamus toisia kohtaan lisääntyy ja näkyy parantuneina työsuorituksina
- tiimityöskentely tehostuu
- toistuvat poissaolot, sairaudet ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät
- tuottavuus lisääntyy. (Kupias ym. 2011, 17-18.)

7 PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN

7.1 Miksi palautetta ei anneta?

Palaute ja siihen liittyvä vuorovaikutus tuntuu usein vaikealta. Yksi syy palautteen vähäiseen määrään ja heikkoon laatuun voi olla palaute-sanana epäselvyys. Yhdelle palaute tarkoittaa kehumista, toiselle moittimista ja kolmannelle neuvojen antamista. Toinen syy voi olla se, että työntekijät pelkäävät konflikteja. Ei haluta, että työkaveri hämmentyy, loukkaantuu tai suuttuu. Tällöin tyydytään vain vihjailemaan ja uskotaan, että toinen ymmärtää sanoman huokausten tai tuhahtelujen perusteella. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40.)

Esimiehet ovat usein hyvin riippuvaisia alaisistaan. Tällainen riippuvuussuhde voi pelottaa ja pelko voi estää rehellisen palautteen antamisen: mitä voimakkaampi riippuvuussuhde esimiehellä on henkilöön, jolle pitäisi antaa palautetta, sitä tarkemmin esimies pohtii ennen kuin avaa suunsa. Pelko voi estää myös varsinkin positiivisen palautteen antamisen. Tällöin pelätään, että kateus puhkeaa, jos vain yhtä työyhteisön jäsentä kehuaan hänen suorituksestaan. Kannustavaa palautetta ei anneta usein myöskään esimiehelle, jotta muut eivät luule palautteen antajaa mielistelijäksi. Toisaalta kannustusta voi estää myös välinpitämättömyys: työkaverin uskotaan tietävän itsekin, että hän on hyvä työssään. Muita syitä vähäiselle palautteenannolle voi olla:

- pelätään väärinymmärryksiä ja toisen loukkaantumista
- palautteeseen suhtaudutaan henkilökohtaisesti ja arvovaltalautuneesti sen sijaan, että sillä arvioitaisiin toimintaa
- palkkaa pidetään jo sinällään riittävänä palautteena
- hyvän palautteen toteuttamisen keinoja ei tunneta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40, 47-48; Rope & Kettunen 2012, 107-108.)

Kiirettä pidetään usein tekosyynä sille, että palautetta ei anneta. Palautteen antaminen ei kuitenkaan ole menneisyyteen katsomista vaan tulevaisuuteen vaikuttamista. Palaute säästää työtä, ei lisää sitä. Kiireen keskellä asia tehdään helposti toisen puolesta sen sijaan, että hänelle annettaisiin palautetta ja mahdollisuus itseluottamuksen kasvattamiseen. On helpompaa tehdä asia itse, kuin selittää tai näyttää toiselle, miten se

tehdään. Alaisten kannalta tämä johtaa ylijohtamiseen. He eivät saa tarvitsemaansa päätösvaltaa omaan tekemiseensä, mikä johtaa ajan myötä turhautumiseen ja esimiehen välttelyyn. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 56.)

Kiire voi johtaa myös välinpitämättömyyteen, jos oman tekemisen tärkeys sokaisee esimiehen. Esimies ei tällöin huomaa, että muut saattavat tarvita häneltä apua. Tämä taas johtaa alaisten kannalta alijohtamiseen eli siihen, että alaisille annetaan liian vähän tukea ja ohjausta. Tällöin he turhautuvat ja heidän suorituksensa heikkenevät. Alijohtaminen johtaa usein tyytymättömyyteen ja on suurin yksittäinen syy siihen, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 56-57.)

7.2 Palautteen antaminen

Koska palautteen antaminen on viestintää, myös palautteella on tavoitteet ja kohderyhmä. Ensimmäinen palautteen tavoite liittyy palautteen vastaanottajaan: häntä halutaan auttaa kehittymään. Toinen tavoite liittyy palautteen antajaan: hän haluaa ilmaista tunteensa ja ajatuksensa. Palautteen antaja on siis motivoitunut auttamaan ennen kaikkea palautteen vastaanottajaa, mutta myös itseään. Palautetta ei pidä koskaan antaa muista syistä kuin näistä kahdesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 68-69.)

Palautetta ei pidä käyttää saadakseen tukea omien, yksityisten tavoitteiden saavuttamiseen tai henkilökohtaisten arvojen mukaiseen käyttäytymiseen, jos ne poikkeavat työyhteisön tavoitteista. Palautetta ei pidä koskaan käyttää osoittamaan ylemmyyttä tai valtasuhteita eikä myöskään siksi, että pääsisi kontrolloimaan toisen ihmisen tekemisiä tai perustelemaan tai oikeuttamaan omia tekojaan. Palautetta ei myöskään tule käyttää riippuvuussuhteiden luomiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 69.)

Jokaisessa työyhteisössä on omat arvonsa ja pelisääntönsä, joiden mukaan työntekijöiden odotetaan käyttäytyvän. Näiden lisäksi jokaisella työntekijällä on omat tavoitteensa, jotka hänen tulee saavuttaa. Tämä taas auttaa koko työyhteisöä saavuttamaan sen tavoitteet. Jotta palautteesta saadaan kehittymisen ja kehittämisen väline, palautetta kannattaa antaa näistä kahdesta näkökulmasta: toiminnasta tavoitteen saavuttamiseksi ja käyttäytymisestä pelisääntöjen mukaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen

2011, 69-70.) Usein kuitenkin palaute sorrutaan antamaan pelkästä työn lopputuloksesta. Esimiehen tulisi muistaa, että merkityksellisempää ja jatkoon kannalta hedelmällisempää olisi antaa palautetta siitä tavasta, jolla lopputulokseen päästiin. Joskus pieleen mennyt lopputulos voi olla seurausta täysin uudella tavalla tekemisestä, johon harjaannuttaessa myös lopputulokset hiljalleen paranevat. Vastaavasti toisinaan hyvä lopputulos on voitu saavuttaa tavalla, jota ei enää myöhemmin ole mahdollista toteuttaa. (Rötkin 2015, 111.)

Työntekijät ovat yksilöitä, joten kaikille ei tarvitse antaa palautetta samalla tiheydellä. Palautteen antajan pitää myös tunnistaa suoruuden ja suorasanaisuuden ero. Suoruutta on ottaa puheeksi ikävätkin asiat, mutta ne pitää esittää rakentavasti, hyvin perustellen ja osapuolia kunnioittaen ja arvostaen. Suorasanaisuutta taas on töksäytellä mitä satuu. Suora voi olla olematta suorasanainen. Omia alaisia kannattaa tarkkailla, miten palaute olisi heille parasta antaa. Missä ovat heidän pehmeät ja vastaanottavaiset kohdansa? Vaikka onnistumisten jakaminen yleensä ruokkii uusia onnistumisia, ei positiivisen palautteen saaja välttämättä nauti valokeilassa olemisesta. Toisen itsetuntoa taas hivelee, kun muiden kuullen mainitsee tämän tehneen hyvää työtä ja kolmannelle saat-
taa mennä paremmin perille kahdenkeskinen kehu. (Rötkin 2015, 115-116.)

Hyvin annettu palaute vastuuttaa, sillä palautteen saaja tekee itse päätöksen käyttäytymisen muuttumisestaan. Palaute itsessään kertoo vain palautteen antajan kokemuksen ja tunteen siitä, miten palautteen saajan käyttäytyminen on vaikuttanut häneen. Palautteen saajalle tulee antaa mahdollisuus kysyä neuvoja ja ohjeita sen jälkeen, kun hän on ensin käsitellyt saamansa palautteen. Vasta silloin hän on avoin ja halukas itse toimimaan ja tekemään päätöksen oman käyttäytymisensä muutoksensa. (Ahonen & Loh-
taja-Ahonen 2011, 74-75.)

Kun palaute on annettu ja palautteen saaja on ehtinyt reagoida siihen, on tärkeää, että palautteen antaja ei vetäydy palautteesta. Jos hän vetäytyy, palautteen saaja menettää tilaisuuden käsitellä saamansa palautteen. Vaikka palautteen antaja kohtaisi vastarintaa, hänen tulee pysyä alkuperäisessä kannassaan. Hämmentyneen tai kiukkuisen ilmeen ei saa antaa vaikuttaa alkuperäiseen kantaan, eikä myöskään erilaisten selitysten,

sillä ne eivät yleensä johda mihinkään. Palautteen antajan ei tule ryhtyä selitysten ymmärtäjäksi tai tarjota samaistumiskohdetta kommentoimalla selitystä myötäilevästi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 171.)

Palaute tulee antaa aina mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Palautteen voi antaa kesken tilannetta tai välittömästi sen päätyttyä, mikäli kummankaan osapuolen tunteet eivät estä asiaa. Palautteen kanssa ei kannata jäädä odottamaan, että kohtaa palautteen saajan jossakin sattumalta, sillä odottelusta tulee helposti vaanimista ja kohtaaminen muuttuu epäluontevaksi. Jos tapahtuneen ja palautteen antamisen väliin jää vaikka vain päiviä, palautteen osapuolten muistikuvat tilanteesta saattavat erota toisistaan ja palautteen teho vähenee. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 172.)

Palautemyönteisessä työyhteisössä palaute kulkee joka suuntaan: esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle. Tämän lisäksi myös työntekijät antavat toisilleen palautetta. On tärkeää muistaa, että myös esimies on ansainnut korjaavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Jos palautetta ei anneta, esimiehen ei voida olettaa kehittyvän tai muuttavan toimintatapojaan. Palautteen kulkiessa joka suuntaan palautteen osapuolet kantavat kortensa kekoon tavoitteena sekä henkilökohtainen kehittyminen että myös kehittymisen mahdollistaminen toiselle osapuolelle. (Aarnikoivu 2008, 141-142.)

Esimies voi konkreettisesti kehittää omaa toimintaansa palautteenantotilanteissa arvioimalla ja analysoimalla tilanteen jälkeen omaa toimintaansa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Edistääkö esimiehen toiminta positiivisen ilmapiirin syntymistä? Oliko tilanteen aloitus toimiva?
- Miten esimies siirtyi aloituksesta palautteen antoon? Tapahtuiko se luonnollisesti vai töksähtävästi?
- Syntyikö tilanteessa aitoa keskustelua? Aktivoiko esimies palautteen vastaanottajaa esimerkiksi kysymyksillä? Kuinka puheenvuorot jakautuivat?
- Esittikö esimies näkemyksensä selkeästi, konkretisoiko hän perustelut palautteeseen?
- Sopivatko esimies ja työntekijä yhdessä jatkotoimenpiteistä, aikataulutuksesta ja seurannasta?

- Toimiko esimies jämäkästi ja tekikö hän selväksi muutoksen välttämättömyyden tai tärkeyden?
- Pääsivätkö esimies ja työntekijä yhteisymmärrykseen? Saako palaute aikaan positiivista tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa?
- Minkälaisissa tunnelmissa tilanne päättyi? (Aarnikoivu 2008, 148-149.)

7.2.1 Korjaavan palautteen antaminen

Korjaava palaute antaa palautteen saajalle mahdollisuuden korjata käytöstään. Korjaavan palautteen tarkoitus on auttaa palautteen saajaa näkemään ero, mikä vallitsee hänen käyttäytymisensä ja halutun käyttäytymisen välillä. Palautteen avulla hän pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Korjaava palaute tulee aina antaa kahden kesken. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 74, 173.)

Korjaavaa palautetta on usein haastavaa antaa. Joillakin esimiehillä kynnys korjaavan palautteen antamiseen voi olla suhteellisen matala, mutta palaute tulee annetuksi turhan voimakkaasti ja loukkaavasti. Toisilla taas kynnys korjaavan palautteen antamiseen voi olla niin korkea, että se jää kokonaan antamatta. Erityisen vaikeaa korjaava palaute voi olla silloin, jos keskinäiset roolit ovat epäselvät tai tasavertaiset. Korjaavan palautteen antamisen yhteydessä voi loukata kahta ihmistä ja heidän mielikuvaansa itsestään. Toinen on palautteen saaja ja toinen palautteen antaja. (Kupias ym. 2011, 215-216.)

Usein esimiehet kokevat korjaavan palautteen antamisen vaikeana. Tämä selittyy omalla asennoitumisella ja suhtautumisella palautteeseen. Kun epäonnistumista koskeva palaute nähdään negatiivisena, on siihen vaikea suhtautua positiivisena, välittämistä osoittava asiana. Palautteen antamiseen latautuu tällöin negatiivisia, epämiellyttäviä tuntemuksia, joita palautteen antaja tuskin pystyy palautteen vastaanottajalta kokonaan piilottamaan. Siksi epäonnistumista koskeva, korjaava palaute tulee usein ryöpsähtämällä. Näissä tilanteissa palautteen vastaanottaja ei kykene käsittelemään saamaansa palautetta rakentavasti, vaan hämmentyy, pelästyy ja närkästyy. (Aarnikoivu 2008, 145.)

Korjaavan palautteen pelätään usein suututtavan palautteen saajan. Moni esimies pelkää johtaa, koska pelkää alaisen reagoivan vihamielisesti korjaavaan palautteeseen tai ylipäättään vastuullisena pitämiseen. Korjaava palaute voidaan ymmärtää usein riidan haastamiseksi, vaikka palaute olisi annettu hyvin ja palautekäytännöistä olisi sovittu. Konfliktin eli ristiriidan aiheuttamisen pelko johtaa siihen, että korjaavaa palautetta ei anneta. Ongelma lakaistaan mieluummin maton alle, siihen sopeudutaan ja sen seurauksena uhriudutaan. Uhriutumisen vaihtoehtona, on että alaisen, esimiehen tai työ-kaverin käytöksestä aletaan valittaa muille. Sen seurauksena henkilösuhteet tulehtuvat, epäluuloisuus kasvaa ja luottamus vähenee. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 48.)

Esimies palautteenantajana tiedostaa ja vaalii usein antamaansa kuvaa itsestään. Joissakin tilanteissa hän voi myös pyrkiä parantamaan hänestä muodostunutta kuvaa tai korjaamaan sitä. (Kupias ym. 2011, 216.) Korjaavaa palautetta ei tule koskaan antaa oman egon tai pyrkimysten pönkittämiseksi, sillä se on itsekästä ja toista ihmistä alistavaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 69). Toiset taas eivät välitä siitä, mikä heidän julkinen kuvansa on. Esimies tarjoaa työyhteisölle koko ajan lisäinformaatiota itsestään. Välitetyn tiedon takana voi olla aito johtajuus tai hyvin näytelty rooli. Työyhteisön jäsenet saavat jatkuvasti tilaisuuksia vahvistaa omia käsityksiään esimerkiksi niuhosta, kiltistä tai reilusta pomosta. ”Mukava” esimies-alaissuhde ei saa säröjä, kun välitetään korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen antaminen on aina riski, sillä se järkyttää vallitsevaa harmoniaa vuorovaikutussuhteissa. (Kupias ym. 2011, 216.) Jos esimies ei kuitenkaan koskaan anna korjaavaa palautetta vaan keskittyy pelkästään onnistumisia koskevaan palautteeseen, palaute menettää merkityksensä ja esimies uskottavuutensa. Toisaalta taas esimiehen antaessa vain korjaavaa palautetta palaute menettää merkityksensä suoritusta korjaavana ja työntekijä kokee, ettei hänen tekemisestään ole koskaan mitään hyvää sanottavaa. (Aarnikoivu 2008, 143-144).

Korjaavan palautteen antamisessa on aina väärinymmärryksen vaara, koska alaisen maailmankuva ja ymmärrys tilanteesta on erilainen. On tyypillistä juuttua omaan mielikuvaan todellisuudesta, vaikka totuuksia on useita. Esimiehelle kyky kuunnella ja taito käydä dialogia ovat työkaluja, jotka edistävät ymmärrystä ja parhaimmillaan myös työntekijän oppimista ja kasvua. Esimiehen on hyvä käydä läpi omat tilanteeseen liittyvät tunteensa ennen kuin kohtaa palautteen saajan, sillä niin hän voi antaa tilaa palautteen vastaanottajan tunteille. Korjaavassa palautteenantotilanteessa esimies ei

saa käydä läpi alaisen persoonaan liittyviä asioita. Esimiehen pitää myös välttää uhaamasta alaisen minäkuvaa. Esille tuodut havainnot on suhteutettava yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin sekä siihen mitä työntekijältä odotetaan. (Kupias ym. 2011, 216-217.)

Korjaavan palautteen antaminen ei tarkoita, että palautteen saaja antaa palautteen vaikuttaa käytökseensä heti tai ylipäättään ollenkaan. Jos esimies antaa palautetta tärkeästä asiasta eikä työntekijä muuta käyttäytymistään, palaute tulee antaa uudelleen. Jos sekään ei auta, työntekijälle tulee kertoa, mitä seurauksia on siitä, että hän ei muuta toimintaansa. Esimiehellä on aina päätösvalta ja oikeus käyttää sitä, vaikka hän olisi delegoinut jonkin asian alaiselleen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 175.)

Korjaavan palautteen antamisen jälkeen esimiehen pitää olla valmiina erilaisiin tukitoimiin auttaakseen alaistaan korjaamaan virheet. Alaisen kannalta on alistavaa saada korjaavaa palautetta ilman minkäänlaista osviittaa siitä, miten toimintaa tulisi esimiehen mielestä korjata. Alainen on saattanut vilpittömästi yrittää kaikkensa ja ponnistella kovasti, vaikka lopputulos ei siltä näyttäisikään. Siksi alaiset usein toivovat, että korjaavaa palautetta lähestyttäisiin ratkaisukeskeisesti ja vilpittömällä halulla korjata tilanteen laita. (Rötkin 2015, 116.)

Korjaavaa palautetta voidaan antaa niin, että vastaanottaja pyrkii aidosti kehittämään toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Varsin yleinen ja myös Yritys X:n toimipisteissä käytössä oleva tapa on nelivaiheinen: kohdentaminen, seuraukset, vahvistaminen ja oppiminen. Palautteenanto aloitetaan kohdentamalla palaute kuvailemalla, mitä on tapahtunut. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä tilanteesta seurasi. Seurausten jälkeen palautetta vahvistetaan vielä kuvaamalla, miten palautteen vastaanottajan toiminnan seuraukset mahdollisesti vaikuttivat palautteen antajaan. Lopuksi tilanteesta keskustellaan yhdessä ja käydään läpi, mitä tapahtuneesta opittiin ja miten varmistetaan se, että vastaava tilanne ei enää toistu. (Aarnikoivu 2008, 147.)

Toinen tapa antaa korjaavaa palautetta edellyttää enemmän vuoropuhelua palautteen antajan ja vastaanottajan välillä, mutta oivalluttaa palautteen vastaanottajaa enemmän ja saa sitä kautta todennäköisemmin aikaan muutoksen palautteen vastaanottajan toiminnassa.

- *Kysy* palautteen vastaanottajan näkemystä tilanteesta.
- *Kuuntele* ja anna palautteen saajalle mahdollisuus ymmärtää muutostarve.
- *Tarkenna* ja varmista ymmärryksesi kuullusta.
- *Kommentoi*: osoita konkreettisesti tai tarkenna muutostarve ja pyri yhteiseen ymmärrykseen. Liitä kommentointiin palautetta palautteen vastaanottajan onnistuneesta toiminnasta.
- *Vaadi* muutosta eli tee selväksi muutoksen välttämättömyys. Varmista, ettei sama virhe toistu.
- *Sovi* yhteisesti toimenpiteistä ja seurannasta. (Aarnikoivu 2008, 146.)

Esimiehen kannattaa aloittaa palautetilanne kysymällä palautteen vastaanottajalta hänen omaa arviota suoriutumisestaan. Tällä tavoin esimies voi varmistaa, että palautteen vastaanottaja adaptoituu tilanteeseen ja päästessään myös itse arvioimaan omaa suoritustaan saattaa oivaltaa asioita, jotka tukevat suoriutumisen kehittymistä. Näin palaute vaikuttaa aidosti henkilön toimintaan. Esimiehen tulee kuunnella ja antaa palautteen vastaanottajalle tilaa oivaltaa itse muutostarve. Tämän jälkeen esimiehen tulee varmistaa ymmärryksensä kuullusta esimerkiksi tekemällä lyhyt yhteenveto alaisen kommentteista ja sen jälkeen tuoda esille omat näkemyksensä asiasta pyrkien yhteisymmärrykseen. Tässä yhteydessä esimiehen on hyvä liittää tilanteeseen soveltuvia kommentteja alaisen onnistumisista. Lopuksi esimiehen tulee tehdä selväksi muutoksen välttämättömyys ja varmistaa, ettei vastaava heikko suoriutuminen toistu. Vielä tämän jälkeen palautteen osapuolet sopivat yhteisesti toimenpiteistä ja seurannasta, jolla turvataan se, ettei tilanne pääse toistumaan. (Aarnikoivu 2008, 146-147.)

7.2.2 Positiivisen palautteen antaminen

Positiivinen palaute kannustaa palautteen saajaa jatkamaan vastaavaa toimintaa. Se vahvistaa palautteen saajan käsitystä siitä, että se, mitä hän tekee, auttaa häntä saavuttamaan tavoitteensa ja aiheuttaa hyvää mieltä palautteen antajalle. Positiivinen palaute tuo asioita palautteen saajan tietoisuuteen ja auttaa häntä näkemään osaamisensa ja vahvuutensa. Koska suurin osa työntekijöistä onnistuu työpäivänsä aikana useammin kuin epäonnistuu, positiivista palautetta tulisi antaa useammin kuin korjaavaa (Ahonen

& Lohtaja-Ahonen 2011, 73-74, 156). Palautteenannon perussääntönä voidaankin pitää sitä, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Kun työntekijä saa enemmän palautetta onnistumisista, hän pystyy paremmin vastaanottamaan palautetta koskien heikkoa suoriutumista ja kehittämään palautteenannon kohteena ollutta toimintatapaa. (Aarnikoivu 2008, 144.)

Onnistumisia koskevan palautteen antaminen voi olla hyvinkin haasteellista, kun tavoitteena on se, että palaute otetaan vastaan ja sisäistetään aidosti. Haasteellisuus syntyy jo kulttuurisista tekijöistä, sillä suomalaisessa kulttuurissa suhtautuminen onnistumisia koskevaan palautteeseen on osin ristiriitainen. Pelkän kiitoksen ei koeta motivoivan riittävästi samankaltaisen toiminnan ylläpitämiseen jatkossakin. Jotta esimies voi tukea onnistumista koskevan palautteen sisäistämistä parhaalla mahdollisella tavalla, palaute pitää kohdentaa huolella ja perustella tosiasioiden valossa. Onnistumista koskevaa palautetta ei välttämättä aina tarvitse antaa kahden kesken, mutta esimiehen tulee muistaa, että kaikki eivät nauti julkisista kiitoksista. (Aarnikoivu 2008, 149.)

Työntekijöiden motivaatio laskee nopeasti, mikäli he jäävät ilman positiivista huomiota ja kannustusta. Kaikki tarvitsevat positiivista palautetta, mutta toiset tarvitsevat sitä enemmän kuin toiset. Positiivinen palaute tukee alaisten arvostusta itseään ja työtään kohtaan ja se on tukeva pohja oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että työntekijöiden energia suuntautuu oikein. Työntekijälle voi olla hämmentävää saada kiitosta asioista, joiden tarpeellisuutta hän ei ole ymmärtänyt. (Kupias ym. 2011, 219.)

Positiivinen palaute herättää vastaanottajassaan positiivisia tuntemuksia. Kohteliaisuuksien, kuten *"Kiva pusero sinulla tänään!"* jakaminen on pinnallista, mutta voi kohentaa sekä palautteen antajan että vastaanottajan mielialaa. Lyhyillä kannustuksilla, kuten *"Hienoa!"* ja *"Hyvin tehty!"* on taas paikkansa työyhteisön arjessa. Oppimiseen liittyvä palaute vaatii jo enemmän sanoja ja aikaa, esimerkiksi *"Olet oppinut hyvin kysymään asiakkailta."* Pisimmälle menevä positiivisen palautteen laji on kasvun huomaava palaute: *"On ollut hienoa havaita, miten tsemppaat hankalien asiakkaiden kanssa, vaikka oletkin myöntänyt, ettei se helppoa ole."* (Kupias ym. 2011, 219-220.)

Tunnustus, kannustus ja kiitos kannattaa aina antaa saajansa arvostamalla tavalla ja aidosti. Varminta on aloittaa kahdenkeskisillä positiivisilla huomioilla, sillä tämän laajentaminen tiimin keskinäiseen kannustukseen voi olla pitkän matkan päässä, mutta kuitenkin tavoittelemisen arvoinen asia. Kannustus, tunnustus ja kiitos ovat aivoille mielihyvää tuottavia asioita. Aivot kuitenkin myös sopeutuvat pitkittyneeseen mielihyvään, joten samanlaisena toistuva positiivinen palaute turruttaa ja työntekijä lakkaa reagoimasta siihen. Esimiehen on tärkeää räätälöidä palaute ja muistaa myös yllätyksellisuuden tuoma lisävaikutus. Tämä edellyttää ponnisteluja ja tarkkanäköisyyttä, jotta voi antaa positiivista palautetta vastaanottajaakin iloisesti yllättävistä asioista. (Kupias ym. 2011, 220.)

7.2.3 Kehityskeskustelut osana palautekulttuuria

Kehityskeskustelu on yrityksissä hyvin tyypillinen väline tai järjestelmä palautteen jakamiseksi. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää kykyä rakentaa luottamusta ja kuunnella. Jos esimies arvostaa alaisiaan, välittää heistä ja on aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään, hän todennäköisesti myös onnistuu kehityskeskustelun pitämisessä. Haasteena kehityskeskustelun pitämisessä moni esimies kokee ohjeistuksen tai raamit, joiden puitteissa palautetta olisi annettava. Esimiehen on tärkeää siirtää ajatuksensa itse keskustelutilanteesta työyhteisön arkeen ja mietittävä, mitä muuna aikana (eli normaalissa arjessa) tapahtuu. Mikäli esimies pyrkii täyttämään palautteenantovelvollisuutensa kehityskeskustelussa, arkeen jää palautteen osalta tyhjiö. Kehityskeskustelun tavoitteena ei ole yllättää työntekijää palautteella. Jos näin käy, esimiehen on hyvä miettiä, miten paljon hän antaa palautetta päivittäisen työn yhteydessä. Jos esimies antaa palautetta jatkuvasti, kehityskeskustelussa voidaan keskittyä enemmän pidemmän ajan suoritusten yhteenvetoon ja tulevaan kehittymiseen. (Kupias ym. 2011, 75-77.)

Esimies voi epäonnistua kehityskeskusteluiden pitämisessä monilla tavoilla. Jos kehityskeskustelu on esimiehen yksinpuhelua eikä vuorovaikutteista ajatustenvaihtoa, kehityskeskustelu epäonnistuu. Tällöin alainen saattaa mennä kipsiin, eikä keksi mitään sanottavaa, jolloin myöskään esimies ei saa palautetta alaiseltaan. Joskus kehityskes-

kustelusta on vaarassa muodostua osapuolten taistelukenttä, jossa molemmat osapuolet puolustavat omia näkemyksiään, jotta kumpikaan ei pääsen toisen ”niskan päälle”. Joskus taas kehityskeskustelusta muodostuu sivistynyt keskustelu, jossa varotaan kaikin tavoin loukkaamasta toisen tunteita. Vaikeita asioita ei käsitellä, jotta toinen osapuoli ei loukkaannu. (Kupias ym. 2011, 75-77.)

Kehityskeskustelun on tarkoitus olla kahden osapuolen avoin keskustelu, joten myös toisen osapuolen aktivointi kannattaa. Esimiehen kannattaa käyttää mahdollisuus palautteen saamiseen ja oman toimintansa kehittämiseen. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu, että sovittuihin asioihin palataan. Seurannasta on siis sovittava. Seuranta voi olla yksittäisten asioiden tai suunnitelmien toteutumisen seuranta tai pari kertaa vuodessa pidettäviä minikehityskeskusteluja, joissa pääosassa ovat seurattavat asiat. (Kupias ym. 2011, 75-77.)

7.3 Erilaisia palautetyylejä

Alaiset ovat palautteen suhteen hyvin erilaisia. Tämä erilaisuus täytyy ottaa huomioon annettaessa palautetta eri työntekijöille. Viime kädessä työntekijät tekevät tulokset ja siitä johtuen heidän ajatuksiaan, tunteitaan ja toimintamallejaan ei voi sivuuttaa palautteessa. Paras mahdollinen palautetyyli riippuu tilanteesta. Esimiehen tulee tuntea neljä erilaista palautetyyliä: kontrolloiva palaute, neuvova palaute, oivalluttava palaute ja dialoginen palaute. (Kupias ym. 2011, 207-213.)

Kontrolloiva palaute sivuuttaa vastaanottajan niin, ettei hänellä ole mahdollisuutta tulla kuulluksi. Kontrolloiva palaute ei myöskään anna vastaanottajalle suoria henkilökohtaisia ohjeita tai mahdollisuutta yhdessä palautteen antajan kanssa peilata ajatuksia siitä, miten hän voisi jatkossa toimia paremmin tai jatkaa hyvää toimintaansa. Kontrolloiva palaute on paikallaan silloin, kun asioista on keskusteltu perustellen jo moneen kertaan eikä toivottua muutosta ole tapahtunut. (Kupias ym. 2011, 209.)

Neuvovan palautteen vahvuus se, että työntekijä saa selkeät ja tarkat ohjeet siitä, miten hänen tulee esimiehen mielestä jatkossa toimia. Neuvova palaute on omiaan esimerkiksi perehdytystilanteissa tai tilanteissa, joissa palautteen vastaanottajalla ei ole kovin

paljon kokemusta ja osaamista kyseiseltä alueelta. Neuvovaa palautetta ei voi käyttää silloin, kun palautteen vastaanottaja on ammattilainen omalla alueellaan. Se ei myöskään sovi tilanteisiin, joissa tarkoitus on vahvistaa palautteen vastaanottajan omaa vastuuta työnsä tekemisestä ja sen kehittämisestä. (Kupias ym. 2011, 210.)

Oivalluttava palaute jättää tilaa palautteen vastaanottajan omille ajatuksille ja oivalluksille. Palautteen vastaanottajaa vastuutetaan ratkaisuvaihtoehtojen hakemiseen. Ideana on, että palautteen vastaanottaja on oman asiansa asiantuntija ja pystyy löytämään parhaat mahdolliset toimintavaihtoehdot. Tällä tavalla palautteen vastaanottaja myös sitoutuu ratkaisuihin, kun hän on itse valinnut tai ollut mukana valitsemassa jatkotoimenpiteitä. Kun palautteen vastaanottaja on päässyt itse työstämään asiaa, palaute on vaikuttavampaa ja osallistavampaa. Oivalluttava palaute sopii tilanteisiin, joissa on selkeät tavoitteet ja raamit, mutta joissa ei ole yhtä ainutta toimintamahdollisuutta. Oivalluttavassa palautteessa tavoitteena on palautteen vastaanottajan ymmärryksen, motivaation tai sitoutumisen lisääminen. (Kupias ym. 2011, 211.)

Dialoginen palaute auttaa palautteen vastaanottajaa tuntemaan itseään, jäsentämään omaa tilannettaan, vahvistamaan itsetuntoaan ja valitsemaan tarkoituksenmukaisia toimintatapoja. Dialogisen palautteen ensisijainen tarkoitus on saada palautteen vastaanottaja tietoiseksi omasta toiminnastaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Esimies on pikemminkin kyselijä ja kuuntelija kuin palautteen antaja. Esimies ja työntekijä keskustelevat yhdessä asioista, kehittävät yhteisiä toimintatapoja ja huomioivat toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Dialoginen palaute sopii pitkäjänteiseen palautteenantamiseen ja tilanteisiin, joissa ei ole yhtä ainoaa oikeaa toimintamallia. (Kupias ym. 2011, 212-215.)

7.4 Työntekijöiden palautetaitojen kehittäminen

Tehokas ja onnistunut palaute vaatii taitoa sekä palautteen antajalta, että palautteen vastaanottajalta. Onnistuneissa palautetilanteissa sekä esimies että alainen ovat molemmat sekä palautteen antajina, että vastaanottajina. Esimies voi kehittää sekä omia että alaistensa palautetaitoja. Mitä useammin esimies pyytää palautetta omasta toiminnastaan ja ottaa mahdollisen kritiikin asiallisesti vastaan, sitä taitavammiksi palautteen

antajiksi alaiset kehittyvät. Esimies toimii siis esimerkkinä, miten palautetta vastaanotetaan ja tämä tarkoittaa myös sitä, että asiattomuuksia ja perusteettomasti esitettyjä väitteitä ei tarvitse hyväksyä. (Kupias ym. 2011, 188-189.)

Alaiset vaativat usein esimieheltä täsmällistä ja yksilöityä palautetta. He ajattelevat, että esimies on hyvin selvillä alaisen toiminnasta ja hän on valmistautunut hyvin palautteeseen. Palautteen tulee olla oikeudenmukaista ja tarkkaa, mutta yhä useammin eletään tilanteessa, jossa työntekijän tehtävät ovat niin erityisiä, että esimiehen on mahdoton olla selvillä työtehtävien sisällöstä paremmin kuin työntekijä itse. Usein ollaan myös tilanteessa, jossa esimies on niin kaukana alaisistaan, että hänen on mahdollista olla tarkkaan selvillä työntekijän toimimisesta työyhteisössä, jotta hän pystyisi antamaan palautetta omien havaintojensa perusteella. Tällöin hän voi saada impulssin joltain ulkopuoliselta ottaa jokin tietty työn sisältöön tai työyhteisössä toimimiseen liittyvä asia puheeksi. (Kupias ym. 2011, 190-191.)

Esimiehellä tulee kuitenkin aina olla kiinnostusta kerätä tietoa saadakseen riittävän monipuolisen ja moniulotteisen kuvan alaisen todellisesta toiminnasta. Esimies palautteen lopullisena välittäjänä on aina vastuussa kaikesta sanomastaan. Vaikka ottaisi huomioon muiden näkemykset ja kokemukset osana palautetta, on raukkamaista piilottaa etenkin kriittinen palaute muiden taa. (Rötkin 2015, 114.)

Tilanteissa, joissa esimies ei voi antaa täsmällistä ja omiin havaintoihin perustuvaa palautetta työntekijälle, hänen täytyy turvautua tutkivaan, vuorovaikutteiseen sekä valmentavaan palautteeseen. Valmentavassa palautteessa asia otetaan työntekijän kanssa puheeksi ja häneltä kysytään näkemyksiä asiasta. Työntekijää voidaan ohjata miettimään tilannettaan syvemmin ja kysyä kysymyksiä, jotka ohjaavat häntä miettimään asioita pintaa syvemmältä. (Kupias ym. 2011, 191.)

7.5 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottotaito on yhtä tärkeä osa palauteprosessia kuin antotaito. Huono vastaanottotaito on hyvin yleisesti mukana sellaisissa palautetilanteissa, jotka koetaan hankaliksi tai jumiutuneiksi. (Ranne 2014, 31.) Palautteen antamisen onnistuminen

edellyttää sitä, että palautteen vastaanottaja kykenee ottamaan palautteen rakentavasti vastaan. Kun työyhteisössä luovutaan ”negatiivinen palaute” -käsitteestä ja sisäistetään, että epäonnistumistakin koskeva rakentavasti annettu palaute on positiivista koska se mahdollistaa kehittymisen, sekä palautteen antaminen että vastaanottaminen helpottuu. Palautteen antaja pystyy panostamaan siihen, että huonoa suoriutumista koskevan palautteen luonne kehittymisen mahdollistavana korostuu. Palautteen vastaanottaja taas voi keskittyä palautetta koskevassa tulkinnassaan palautteeseen kehittymisen mahdollistavana. (Aarnikoivu 2008, 150-151.)

Palautteen vastaanottaminen alkaa siitä, että palautetta hankitaan pyytämällä, keräämällä ja saamalla. Taitavat vastaanottajat ovat itse aktiivisia palautteen hankkimisessa. Kun palaute on vastaanotettu, on vuorossa palautteen vastaanoton säätely. Vastaanottaja siis itse säätelee sitä, missä määrin hän antaa palautteen mennä sisälleen. Säätely on tärkeää erityisesti korjaavan palautteen vastaanotossa ja silloin, kun palaute on voimakasta tai sitä tulee kerralla paljon. Jos säätely on liian heikkoa, saatu korjaava palaute menee suoraan ja säätelemättä sisimpään ja voi aiheuttaa voimakkaita tunteita ja reaktioita. Jos taas säätely on liian vahvaa, korjaava palaute ei mene perille, ei kosketa eikä tuota haluttua tulosta. (Ranne 2014, 32-33.)

Vastaanottamisen ja säätelyn jälkeen on vuorossa tarkentavien kysymysten tekeminen. Varsinkin korjaava palaute herättää usein monenlaisia ajatuksia, kysymyksiä tai vastaväitteitä. Ennen niiden esittämistä ääneen kannattaa kuitenkin ensin huolella kuunnella, mitä palautteen antajalla on sanottavana. Mikäli joku kohta palautteessa jää epäselväksi tai on vaikea ymmärtää, on hyödyllistä esittää tarkentavia kysymyksiä ja ehkäistä niiden avulla väärinymmärryksiä ja virhetulkintoja. (Ranne 2014, 35.)

Palautteen vastaanottaja päättää siitä, miten palautteeseen suhtautuu ja reagoi sekä miltä osin sitä hyödyntää. Taitavat palautteen vastaanottajat uskovat siihen, että heillä on valta päättää, mitä palautteelle tekevät ja miten palautteeseen vastaavat. Tämä vähentää palautteen haavoittavuutta ja lisää itsehillinnän tunnetta, sillä on helpompi pyytää ja kuunnella palautetta sekä suhtautua siihen asiakeskeisesti ja harkitsevasti, kun tietää itse voivansa päättää, mitä palautteelle tekee. Omaäksitystä palautteesta kan-

nattaa avartaa hankkimalla lisätietoja, kysymällä toisilta mielipidettä ja kysyttelemällä asiaa omassa mielessä. Palautteen avartaminen on hyödyllistä varsinkin silloin, kun asiassa on monta näkökulmaa. (Ranne 2014, 36.)

Viimeinen vaihe palautteen vastaanottamisessa on keskustelun jatkuvuuden turvaaminen tarpeen mukaan. Mitä voimakkaampaa palaute on ollut, sitä tärkeämpää ja hyödyllisempää on, että keskustelua jatketaan. Tällä mahdollistetaan se, että asiaa voidaan edelleen tarkentaa, asian käsittelyä voidaan jatkaa ja syventää, palautetta voidaan hyödyntää paremmin ja saadaan se tukemaan kehittymistä. Jatkuvuus mahdollistaa myös sen, että sekä palautteen antaja että vastaanottaja voivat kehittää omia palaute- ja vuorovaikutustaitojaan. (Ranne 2014, 37.)

Palautteen vastaanottamisessa tulisi siis sitoutua seuraaviin toimintatapoihin:

- kuunnella loppuun saakka ja osoittaa kuuntelevansa
- punnita palaute kriittisesti
- pyrkiä palautteen selventämiseen, jos jokin jää epäselväksi
- kysyä palautteen antajan tavoitetta ja tarkoitusta sekä kehittämis ehdotuksia
- yrittää ymmärtää palautteen antajan tunteita
- selvittää itselleen, mitä palautteen ehdotukset, kritiikki ym. merkitsevät käytännössä
- kiittää jokaista, joka tarjoaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 152.)

Palautteen vastaanottamisen heikosta kyvystä kertovat seuraavat toimintatavat palautetta vastaanotettaessa:

- arvostelun torjuminen esittämällä vastaväitteitä tai pakenemalla tilannetta kesken palautteen
- palautteen antajan vikojen luettelointi reaktiona palautteeseen
- sen kuvitteleminen, että tietää heti, mitkä ovat palautteen antajan vaikuttimet
- liioittelu (”minusta ei ole mihinkään...”)
- toisen syyttäminen omista teoistaan (”jos sinä et..., niin en minäkään...”)
- palautteen arvostelu, ennen kuin se on kuunneltu loppuun
- toisen sanojen vääristeleminen
- asian lyöminen leikiksi
- puheenaiheen välttäminen ikään kuin ei kuulisi. (Aarnikoivu 2008, 152.)

Palautteen vastaanottajana kehittyminen edellyttää kriittistä itsearviointia. Olennaista on arvioida sitä, minkälainen on henkilökohtainen palautteen sietokyky. Arvioinnissa auttavat ja tukevat seuraavat kysymykset:

- Pystyykö työntekijä ottamaan palautetta vastaan asiallisesti? Miten hän vastaanottaa onnistumista koskevan palautteen? Miten epäonnistumista koskevan?
- Miten työntekijä suhtautuu viimeksi saamaansa palautteeseen? Miten hän reagoi näissä tilanteissa? Entä miten hän käsitteli saamaansa palautetta?
- Oppiko työntekijä saamastaan palautteesta? Hyödynsikö hän saamansa palautteen kehittymisen näkökulmasta?
- Nautittiko hän onnistumista koskevasta palautteesta vai sivuuttiko hän sen? (Aarnikoivu 2008, 151-152.)

7.6 Millainen on hyvä palautekokemus?

Satu Berlin kirjoittaa väitöskirjassaan hyvistä palautekokemuksista, eli tilanteista, jotka jäävät työntekijöillä hyvin mieleen ja joihin he suhtautuvat myönteisesti. Hyvään palautekokemukseen voi kuulua positiivista tai sekä positiivista että negatiivista palautetta, mutta ennen kaikkea palaute on kannustavaa. (Berlin 2008, 76-77.)

Hyvässä palautekokemuksessa esimiehen antama palaute toimii ohjaavana ja varmuutta antavana informaationa. Positiivinen palaute tulkitaan niin, että esimies on tyytyväinen, työ on esimiehen mielestä tehty ”oikein” ja onnistuneesti ja että työtä voi jatkossakin tehdä samalla tavalla. Hyvässä palautekokemuksessa esimies huomioi työntekijänsä panostuksen työntekoon, eli esimerkiksi sen, onko siihen käytetty ylimääräisiä voimavaroja, kuten ylityötunteja. Palaute on aitoa, rehellistä ja se on sidottu konkreettisiin käytännön tekoihin. (Berlin 2008, 77-78.)

Jotta sekä positiivisen että korjaavan palautteen saaminen tuntuu työntekijästä onnistuneelta, esimiehen ei tule puuttua vain epäonnistumisiin vaan korostaa myös onnistuneita työsuorituksia. Palautteesta pitää välittyä työntekijöiden työn kokonaistilanteen ymmärtäminen. Kun esimies antaa palautetta sekä hyvin tehdystä työstä, että myös

parantamisen paikoista, työntekijät pitävät palautetta usein sekä kannustavana että kehittäväenä. Tällöin kokonaispalaute jää positiiviseksi. Pelkästään positiivisen palautteen antaminen saattaa työntekijöiden silmissä näyttää siltä, että esimies haluaa päästä mahdollisimman helpolla. Korjaavan palautteen korostaminen positiivisen palautteen kustannuksella voi taas tuntua vähättelyltä. Korjaava palaute koetaan usein epäselvyyksiä vähentäväksi ja tulevan toiminnan kannalta hyödylliseksi. (Berlin 2008, 78-79.)

Hyvään palautekokemukseen kuuluu se, että esimies antaa palautetta niiden käsitysten perusteella, joita hän on työntekijöiden toiminnasta muodostanut. Esimies siis seuraa heidän työskentelyään, muodostaa havainnointinsa perusteella näkemyksensä ja antaa näkemyksensä perusteella kattavaa palautetta. Esimies voi perustaa palautteensa myös yrityksen toimintaa koskeviin tavoitteisiin, mutta silloin tavoitteita on tulkittava riittäväällä väljyydellä. Tavoitteiden toteutumista ei pidä hyvässä palautekokemuksessa käsitellä kirjaimellisesti, vaan onnistumisia painottaen: pohtia, onko työsuoritus tavoitteisiin nähden realistinen sekä esimiehen että työntekijän mielestä. Paineen ja kiireen keskellä hyvään palautekokemukseen kuuluu ymmärtävä kannustaminen ja työntekijän työtilanteesta kiinnostuminen, jos kaikkia tavoitteita ei saavuteta. Palaute auttaa työntekijöitä jaksamaan, kun työn vaatimukset ja kiire ovat kovimmillaan. (Berlin 2008, 81.)

Esimies voi hyvässä palautekokemuksessa hyödyntää myös muiden palautelähteiden antamaa palautetta. Tällöin pitää kuitenkin selvittää tarkasti muiden antamien palauteiden avulla suoritusten laatua, ennen kuin esimies voi muodostaa oman mielipiteensä. Hyvä palautekokemus voi liittyä myös siihen, että esimies välittää muiden antaman positiivisen palautteen työn todellisille tekijöille. Esimies ei siis omi kiitoksia itselleen vaan laittaa hyvän kiertämään. (Berlin 2008, 82-83.)

Hyvässä palautekokemuksessa esimies pyrkii työntekijöiden mielestä kannustamaan ja motivoimaan sekä ohjaamaan alaistensa työtä. Kuitenkin mikäli esimies antaa kannustavaa palautetta vain lisätöiden teettämiseksi tai mielistelläkseen, työntekijät pitävät palautekokemusta epäonnistuneena. Esimiehen vilpittömyys on tärkeä tekijä edesauttamaan palautteen hyväksymistä. Jotkut työntekijät kokevat, että esimies edistää työntekijän organisaatioon sitoutumista positiivisen palautteen antamisella. Toiset taas

kokevat esimiehen pyrkivän palautteen antamisella varmistamaan, että sekä työntekijän että työnantajan etu toteutuu. Työntekijät pitävät tätä reiluna heitä kohtaan. Esimieheltään sekä arvostusta että ohjausta saavat alaiset ovat hyödyksi koko työyhteisölle, sillä he ovat motivoituneita ja valmiita joustamaan myös esimiehen tarpeiden mukaan. (Berlin 2008, 84-86.)

Mitä hyvistä palautekokemuksista sitten seuraa? Hyvät palautekokemukset saavat aikaan pysyvyyden tunteita ja ne viitoittavat tulevaa toimintaa. Esimiehen pyrkimykset kannustaa toteutuvat, kun työntekijät tuntevat olonsa energiseksi. Hyvä palautekokemus myös innostaa, saa työntekijät tuntemaan hyvää mieltä ja onnistumisen riemua positiivisen palautteen saamisen jälkeen. Työntekijät ovat myös entistä paremmin perillä työn tekemisestä jatkossa ja saattavat suhtautua entistä myönteisemmin työnantajaansa. Sekä positiivista että korjaavaa palautetta saaneet työntekijät kokevat yleensä innostuneisuutta ja helpottuneisuutta palautteen saannin jälkeen. Lisäksi tulevat suuntaviivat selventyvät heille paremmin. (Berlin 2008, 93-94.)

7.7 Millainen on huono palautekokemus?

Satu Berlin kirjoittaa väitöskirjassaan myös huonoista palautekokemuksista. Ne ovat tilanteita, jotka jäävät työntekijöillä hyvin mieleen ja joihin he suhtautuvat kielteisesti. Huonossa palautekokemuksessa esimiehen antamaa palautetta pidetään virheellisenä tai epätarkkana. Myös vuorovaikutus menee pieleen tai on epärakentavaa. Epäonnistuneissa palautetilanteissa työntekijät saavat negatiivista tai vaikeatulkintaista, liian yleistä palautetta. (Berlin 2008, 95.)

Huonossa palautekokemuksessa annettava palaute on lannistavaa. Mikäli palaute on kohdistumatonta ja aiheetonta, työntekijät eivät kykene hyödyntämään sitä työnsä kehittämässä. Työntekijät suhtautuvat lannistavaan palautteeseen kritisoivasti ja kyseenalaistavasti. Jos palaute taas ei ole riittävän perusteltua, työntekijät eivät vakuutu sen sisällöstä ja kritisoivat siksi saamaansa palautetta. Tällaisissa tilanteissa palaute ei välttämättä ole aiheetonta, mutta näyttäytyy usein vain työntekijöiden näkemyksistä eroavana mielipiteenä. (Berlin 2008, 95-96.)

Liian yleinen palaute johtaa usein huonoon palautekokemukseen. Se on ympäripyöreää, ei sisällä yksityiskohtaista informaatiota työssä menestymisestä, vaan on vaikeasti tulkittavaa ja hankalasti sovellettavaa. Liian yleinen palaute voi sisältää fraaseja tai pinnallisia toteamuksia työn tekemisestä ilman, että siitä pystyy päättämään, mistä työsuorituksesta on kyse. Sitä ei koeta aidoksi ja se herättää pettymyksen ja turhautumisen tunteita. Liian yleisen palautteen antaminen viestii arvostuksen, aidon kiinnostuksen, välittämisen ja keskittymisen puutetta. (Berlin 2008, 96-97.)

Esimies voi pelastaa ja muuttaa huonon palautekokemuksen hyväksi kysymällä palautteen antamisen yhteydessä työntekijän näkemystä palautteen aiheena olevasta työsuorituksesta. Tällä tavoin esimies pystyy viestimään, että hän ei välttämättä ole ”oikeassa”. Jos työntekijät saavat esimieheltään yksityiskohtaista, johdonmukaista ja henkilökohtaista palautetta, sitä on helpompi tulkita ja pitää aitona. Myös ehdotukset ja keinot toiminnan kehittämiseksi tekevät palautteesta onnistuneemman. (Berlin 2008, 97-98.)

Puutteelliset havainnot työntekijöiden toiminnasta, epäoikeudenmukainen esimiestyö ja muiden antaman palautteen hyödyntäminen väärällä tavalla heikentävät palautteen uskottavuutta ja tekevät palautekokemuksesta huonon. Esimies ei ymmärrä milloin ja minkälaisen palautteen antaminen on aiheellista eikä hänellä ole riittävän uskottavia ja vakuuttavia perusteita palautteen antamiselle. Jos esimies ei ole riittävän perehtynyt työntekijän toimintaan, hän ei voi antaa hyvää ja paikkansa pitävää palautetta. Tällöin hänellä voi olla vääriä johtopäätöksiä työntekijöiden työn kulusta eikä hän välttämättä tiedä, onko palautteen antamiseen syytä vai ei. (Berlin 2008, 98-99.)

Myös epäoikeudenmukainen esimiestyö aiheuttaa huonon palautekokemuksen. Jos esimies toimii työntekijöitä kohtaan epärehellisesti, hän todennäköisesti pakoilee vastuutaan ja se taas heijastuu työyhteisön palautetapahtumiin. Epäoikeudenmukaista esimiestyötä on myös se, jos esimiehellä on henkilökohtaisia antipatioita joitakin työntekijöitään kohtaan. Silloin syyt palautteen antamiselle voivat olla kyseenalaisia ja esimies saattaa antaa palautetta ”kostotarkoituksessa”. (Berlin 2008, 100.)

Kuitenkin huonoissa palautekokemuksissa esimiehen pyrkimykseen ohjata työntekijöidensä työtä korjaavan palautteen avulla suhtaudutaan yleensä ymmärtäväisesti.

Työntekijät olisivat valmiita hyödyntämään esimiehen antamaa palautetta, jos se olisi perusteltua ja aiheellista. Liian yleistä palautetta saavat työntekijät kokevat esimiehen täyttävän pelkästään muodollisuuksia palautteen antamisella. Jotkut kokevat, että esimies pelkästään tuulettaa tunteitaan ja päästelee omia höyryjään pois huonolla palautteella. (Berlin 2008, 102-103.)

Huonot palautekokemukset eivät juurikaan muuta tai kehitä työntekijöiden työn tekemistä. Useat työntekijät jatkavat työskentelyä samalla tavalla kuin ennen huonoa palautekokemusta, eli esimiehen pyrkimykset ohjata työntekijöiden työtä parempaan suuntaan eivät toteudu huonoissa palautetapahtumissa. Joidenkin työntekijöiden suhtautuminen esimieheen huonon palautekokemuksen jälkeen muuttuu entistä kielteisemmäksi. He epäilevät esimiehensä vuorovaikutustaitoja ja ymmärrystä alaistensa työstä. Huonot palautekokemukset aiheuttavat työntekijöissä suuttumusta, vihaantumista, ärtymystä ja harmitusta. Osa loukkaantuu, saa pahan mielen, lannistuu tai kokee joutuvansa puolustuskannalle palautetapahtumassa. (Berlin 2008, 111.)

8 PALAUTTEENANNON KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aarnikoivun (2008, 145) mukaan on tärkeää edetä järjestyksessä, kun palautteen antamista ja palautekulttuuria halutaan kehittää. Ensimmäisessä vaiheessa tulee keskittyä suhtautumiseen ja asennoitumiseen palautteeseen ja toisessa vaiheessa varsinaiseen palautteen antamiseen. Tämän työn kehittämisehdotukset on jaettu tämän mukaisesti: osa koskee suhtautumista ja asennetta palautetta kohtaan eli palautekulttuuria työyhteisössä ja osa taas itse palautteen antamisen taitoja. Luotuja kehittämisehdotuksia voidaan Yritys X:ssä hyödyntää useammassakin toimipisteessä, sillä työnkuva esimiehillä on samanlainen toimipisteestä riippumatta.

8.1 Palautekulttuurin rakentaminen työyhteisöön

Kupias ym. (2011, 101-102) kertovat, että yrityskulttuuriin kuuluu kaikki se, miten yrityksessä on aikojen kuluessa totuttu toimimaan. Palautetilanteissa tämä heijastuu käyttäytymissäännöissä: hienotunteisuudessa tai suoraan sanomisessa, luottamuksessa ja avoimessa palautekulttuurissa tai keskinäisessä kilpailussa ja kyräilyssä, jolloin palautetilanteissa keskitytään lähinnä virheisiin.

Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria käsittää sen, miten yrityksessä on totuttu antamaan, vastaanottamaan ja pyytämään palautetta, sekä millaista palautetta pidetään hyvänä. Esimiehet toimivat palautekulttuurin keskellä ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa sen rakentamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Esimiesten tulee ymmärtää yrityksensä palautekulttuuria syvällisemmin, jotta he oivaltaisivat, mitkä asiat palautteenannossa toimivat ja mitkä taas ei. Palautekulttuurin nykytilaa tarkastellessa on hyvä pohtia, ketkä saavat antaa palautetta ja miten sitä saa antaa? Puhutaanko asioista ääneen vai lakaistaanko asioita maton alle? Miten korjaavaa palautetta annetaan ja millainen esimiesten aktiivisuus palautteenannossa on hyväksyttyä? Palautekulttuurin kehittämisessä esimiehen oma esimerkki on äärimmäisen tärkeä. Kun esimies antaa ja vastaanottaa palautetta toiminnastaan ja osoittaa samalla kykyä oppia siitä, myös työntekijät rohkaistuvat ottamaan sekä palautetta vastaan, että antamaan sitä toisilleen. (Kupias ym 2011, 103, 106-107.)

Hiljattain Yrityksessä X pidetyissä kehityskeskusteluissa työntekijöiden kanssa on tullut selvästi esille se, että työntekijät ajattelevat palautteen antamisen olevan vain esimiesten tehtävä. Jos he näkevät tai huomaavat jotain, josta voisi antaa palautetta tai huomauttaa kaikkia yleisesti, he sanovat siitä esimiehelle ja esimies taas välittää tiedon eteenpäin. Työntekijät eivät välttämättä uskalla antaa palautetta itse. (Yritys X 2017a.) Yrityksen X perusarvoissa ja toimintaohjeissa kyllä puhutaan palautteenannosta (Yritys X 2017b), mutta työntekijöiden silmissä ehkä niin, että palautteenanto on esimiesten tehtävä. Palautekulttuurin kehittämiseksi Yrityksen X eri toimipisteissä esimiesten tulisikin rohkaista ja auttaa työntekijöitä antamaan palautetta sekä esimiehille että muille työntekijöille.

Toisaalta joskus käy niinkin, että alaisesimiehet välittävät palautetta tai tietoa jonkun työntekijän toiminnasta toimipisteen esimiehelle, eivätkä ole itse puuttuneet asiaan akuutilla hetkellä. Näin toimitaan, koska luultavasti ajatellaan, että toimipisteen esimiehellä on viimeinen päätösvalta palautteen suhteen. Jos tapahtuneen koetaan olevan todella merkityksellinen ja varsinkin negatiivisessa mielessä, ”ikävän” palautteen antajan roolia ei haluta tai uskalleta ottaa vaan se jätetään ylimmän esimiehen hoidettavaksi. Tästä ajattelutavasta pitäisi päästä eroon ja jalkauttaa toimipisteisiin palautekulttuuri, jossa jokaisen esimiehen antama palaute on yhtä painavaa ja pätevää, kuin ylimmän esimiehen. Mikäli alaisesimiehet eivät uskalla heti puuttua palautteella virheellisiin tilanteisiin, työntekijät saattavat alitajuisesti tiedostaa, että palautetta saa varmasti vain silloin, kun ylin esimies on paikalla. Tällöin pelkkien alaisesimiesten läsnäollessa avautuu siis mahdollisuus ”ottaa vähän rennommin”, koska työntekijät tiedostavat, että virheelliseen toimintaan ei välttämättä puututa.

Horisontaalinen eli vertaispalaute on palautetta, jota kollegat antavat toisilleen. Toinen samassa tehtävässä työskentelevä tuntee parhaiten työn onnistumisen mahdollisuudet ja epäonnistumisen vaarat ja osaa sitä kautta antaa terävimmät kommentit ja käsitykset toisen toiminnasta. Vastaavasti esimiestä ymmärtää parhaiten toinen esimies. Henkilökohtaista kehittymistä tukee parhaiten mahdollisuus keskustella ja peilata omaa toimintaa mahdollisimman monen samassa tehtävässä työskentelevän kanssa. Keskinäisen osaamisen jakamisen ja oppimisen mahdollistaa aito vuorovaikutus. Toisilta oppimista tapahtuu silloin, kun oman ajattelun rajoja ollaan valmiita ylittämään muilta saatujen kokemusten ja palautteiden avulla. Kollegoiden kesken myös luottamus on helpommin saavutettavissa kuin esimies-alaisuhteissa. Tämä johtuu horisontaalisesti epätasaisesta valta- ja vastuuasetelmasta. Vaarana kollegoiden välisen luottamuksen syntymiselle voi olla keskinäinen kilpailu. (Kupias ym. 2011, 107-108.)

Kehittämistehtävän toteutuksen yhteydessä tehtyjen havaintojen ja Yrityksen X eri toimipisteiden esimiehien kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella (Toimipisteen A esimies henkilökohtainen tiedonanto 25.8.2017; Toimipisteen B esimies henkilökohtainen tiedonanto 2.9.2017) on havaittu, että edellisessä kappaleessa mainittu kollegoiden välinen keskinäinen kilpailu aiheuttaa toisinaan esteitä palautteenannolle useammassakin toimipisteessä. Tällöin positiivinen palaute ei välity eteenpäin ja työkaverin toiminnan puutteet ja virheet kerrotaan ainoastaan esimiehelle (Kupias ym. 2011, 102).

Näin toimimalla yritetään ehkä korostaa omaa oikeaoppista toimintaa ja vastaavasti tuoda esille työkaverin tekemiä virheitä. Mikäli työntekijöiden välillä vallitsisi vahva luottamus, myös avoin palautteenanto heidän välillään toimisi ja kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yksi kompastuskivi palautekulttuurin luomisessa työyhteisöön on se, että esimiehet haluavat varoa, ettei palautteen vastaanottaja loukkaannu ja ota palautetta henkilökohtaisesti. Palaute saattaa siis jäädä liian hienotunteiseksi. Tämä taas johtaa siihen, että palautteen varsinainen sanoma jää epäselväksi ja väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa, jos palautetta ei kerrota riittävän selkeästi. Jotta palautekulttuuri kehittyisi tämän asian suhteen, palautteen vastaanottamisen taitoihin tulisi panostaa. Ensinnäkin kaikille työntekijöille tulisi tehdä selväksi, että palaute halutaan kohdistaa tehtyyn työhön, ei työntekijään itseensä. Palautteella halutaan auttaa työntekijää kehittymään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 68.) Toiseksi kaikkien tulisi sisäistää uusi ajattelutapa palautetta koskien: kaikki rakentavasti annettu palaute on positiivista, sillä se mahdollistaa toiminnassa kehittymisen (Aarnikoivu 2008, 151). Eli vaikka työntekijä saisi korjaavaa palautetta, hänen tulisi asennoitua siihen mahdollisuutena kehittää ja parantaa omaa toimintaansa. Palautteen takana ovat kuitenkin yhteiset tavoitteet ja päämäärät, joita kohti jokaisen työntekijän tulee kulkea.

Yrityksessä X halutaan koko ajan parantaa toimintaa, kehittää toimintatapoja, kokeilla uutta ja lanseerata uudet hyvät tavat jokaiseen toimipisteeseen (Yritys X 2017b). Kuitenkin vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistaminen ja muuttaminen käy helpommin toisessa toimipisteessä, kuin toisessa. Mikäli muutoksen aikaansaaminen vaikuttaa vaikealta, ”koska aina on tehty näin”, pitäisi asia nostaa avoimesti pöydälle ja keskustella siitä, miksi töissä ollaan ja mikä on toimipisteen perustehtävä, sekä minäkalaiset arvot ja tavoitteet ovat ohjaamassa työyhteisöä. Avainasemassa toiminnan muuttamisessa on avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Koko organisaation osaamisen kehittämisen ja oppimisen perusedellytys on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen tärkeys kehittämisessä ja innovatiivisuudessa on merkittävä. (Kupias ym. 2011, 105-106.)

8.2 Miksi palautetta ei anneta?

Kuten luvussa 7.2.1 ”Korjaavan palautteen antaminen” kerrottiin, Aarnikoivun (2008, 145) mukaan esimiehet kokevat usein varsinkin korjaavan palautteen antamisen vaikeana. Kun tälle kyseltiin syitä Yritys X:n toimipisteessä sen esimiehiltä, he eivät osanneet mainita mitään yksittäistä syytä. Aarnikoivun (2008, 145) mukaan esimiehet näkevät epäonnistumista koskevan palautteen negatiivisena asiana ja tällöin myös palautteen antamiseen latautuu negatiivisia ja epämiellyttäviä tuntemuksia. Usein palautteen vastaanottaja pystyy aistimaan nämä negatiiviset asiat palautteen antajan sanattomasta viestinnästä. Vaarana on myös se, että palaute tulee ryöpsähtämällä. Tällöin palautteen vastaanottaja ei pysty käsittelemään saamaansa palautetta rakentavasti, vaan hämmentyy, pelästyy ja ehkä jopa turhautuukin. (Aarnikoivu 2008, 145.)

Korjaavan palautteen antamisessa on olennaista esimiesten omat asenteet ja sitoutuminen keskeisiin rakentavasti annetun palautteen periaatteisiin. Asenteen suhteen pitää muistaa kaksi asiaa: palautteen vastaanottaja on tilanteen keskipisteessä. Hän tekee päätöksen siitä, muuttaako hän toimintatapaansa vai ei. Toinen tärkeä seikka muistaa on, että palautteen tarkoitus on auttaa toista kehittymään ja tukemaan onnistumista, ei tuntemaan syyllisyyttä tai masentumaan. Palautteen tulee siis kohdistua itse työhön ja sen tekemiseen, ei henkilöön. (Aarnikoivu 2008, 145-146.)

Jos esimiehet antavat palautetta siksi, että heillä on valtaa ja valtuudet antaa sitä, he ovat pahasti hukassa (Rötkin 2015, 111). Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 69) kertovat, että palautetta ei pidä käyttää koskaan osoittamaan ylemmyyttä tai valtasuhteita. Kuten edellisessäkin alaluvussa kirjoitettiin, läpi koko työyhteisön pitäisi viedä ajatus siitä, että kaikki rakentavasti annettu palaute on positiivista, sillä se mahdollistaa toiminnassa kehittymisen. Näin myös palautteen vastaanottaminen helpottuisi, eikä palautteenantajan tarvitsisi pelätä palautteen vastaanottajan loukkaantumista tai suuttumista.

Kupias ym. (2011, 228) kertovat, että esimiehillä on usein taipumus luoda läheisiä suhteita niihin työntekijöihin, joita he pitävät osaavina, vaikka juuri niitä työntekijöitä tulisi tukea, jotka suoriutuvat heikoimmin. Tämä taas johtaa siihen, että luottamussuhde osaavien työntekijöiden kanssa vahvistuu ja heikoimpien työntekijöiden kanssa

heikkenee entisestään. Jokaisen Yritys X:n esimiehen tulisikin tarkastella omaa toimintaansa edellä kuvatun ilmiön suhteen ja tehdä tarvittavat muutokset omassa toiminnassaan, mikäli ne ovat tarpeen. Esimiehet toki tarvitsevat ”luottotyöntekijöitä”, joihin voi luottaa tilanteessa kuin tilanteessa, sillä muutoin työnteosta tulee välillä hankalaa. Kuitenkin tällöin heikoimmin suoriutuvat työntekijät jäävät vähemmälle huomiolle, vaikka erityisesti heille tulisi antaa palautetta pienimmästäkin onnistumisesta tai toiminnasta, joka vaatii muutosta. Tämän onnistuminen edellyttääkin esimiehiltä avoimuutta ja myös omalta ”mukavuusalueelta poistumista”, jotta he uskaltavat ottaa haasteen vastaan eivätkä mene aina siitä, mistä aita on matalin.

Kiire lienee myös yksi (teko)syy Yritys X:ssä siihen, että palautetta ei aina anneta. Usein havaittiin, että kiireessä toimitaan juuri kuten Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 56) kertovat: asia tehdään oikein tai korjataan toisen puolesta, jolloin palaute asian korjaamiseksi jää antamatta. Näissä tilanteissa ei muisteta sitä, että palautteen puutteesta johtuen sama virhe luultavasti toistuu myös tulevaisuudessa ja joku joutuu joka tapauksessa tekemään saman asian toiseen kertaan korjatessaan virheellisen toiminnan. Vaikka kiire olisikin, asia kannattaisi korjata palautteen kera siinä hetkessä, jotta jatkossa säästettäisiin aikaa ja toimittaisiin oikein.

Myös esimiehen oletus, että työntekijä tietää tehneensä oikein tai väärin, on silloin tällöin Yritys X:ssä esimiesten toiminnassa palautteen puutteen taustalla. Tällöin työntekijä ei kuitenkaan tiedä, mitä mieltä esimies on hänen tekemisestään ja missä hän esimiehensä mielestä onnistui ja missä ei. Vaarana on, että työntekijä jatkaa virheellistä työsuoritustaan tai ei tiedosta vahvuuksiaan ja niitä taitoja, joita hän voisi soveltaa johonkin toiseen työtehtävään. Näissä tilanteissa esimiehen mielipide tulee yleensä kuitenkin näkyviin hänen sanattomassa viestinnässään, joka taas jättää työntekijälle tulkinnanvaraa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 57-58.)

Yksi syy palautteen antamatta jättämiselle voi olla myös se, että esimies ei yksinkertaisesti tiedä, miten tai millä tavalla kyseisessä tilanteessa palaute tulisi antaa. Siksi onkin toivottavaa, että seuraavan alaluvun esimerkkien avulla moni tilanne selventyy ja esimiehet saavat konkreettista apua ja vinkkejä siihen, miten palaute kannattaa eri tilanteissa antaa.

8.3 Palautetilanteiden kehittäminen

Tähän alalukuun on koottu kehittämistehtävän toteutusympäristössä tehtyjä havaintoja liittyen palautteenantoon (Liite 1). Havaintoja kerättiin Yritys X:n toimipisteessä kevään 2017 aikana yhteensä seitsemänä eri päivänä niin, että mahdollisimman moni eri esimies oli töissä havaintojen keräämisen aikana. Jokaisen havainnon jälkeen on peilattu havainnossa ilmennyttä tilannetta aiemmin työssä kirjoitettuun teoriaan ja pohdittu myös, kuinka toimintaa vastaavissa tilanteissa tulisi kehittää.

Havainto: Työntekijä suoriutuu annetuista työtehtävistä nopeammin kuin on oletettu ja työn laatu on erinomaista. Esimies ei noteeraa tätä mitenkään.

Työntekijöillä on tarve saada sekä onnistumista että epäonnistumista koskevaa palautetta (Aarnikoivu 2008, 143). Työntekijät valittavat usein, etteivät esimiehet anna riittävästi palautetta eivätkä kannusta. Positiivisen palautteen saaminen rohkaisee työntekijää olemaan aloitteellinen ja aktiivinen, rakentava palaute taas auttaa kehittymään. Palautteen avulla esimies osoittaa työntekijälle, että hänen työpanoksensa on tärkeä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Meretniemi 2012, 105.) Siksi esimiesten kannattaisikin olla kiinnostuneita jokaisesta työntekijästään ja huomioida heidän onnistuneet (ja myös epäonnistuneet) työsuorituksensa palautteella. Tällöin työntekijä saa viestin siitä, että esimies on huomannut heidän toimintansa ja on siihen joko tyytyväinen tai kaipaa siihen parannusta.

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 67) kirjoittavat, että mikäli esimies ei anna palautetta, hänelle on samantekevää miten työntekijät käyttäytyvät tai onnistuvatko he pyrkimyksissään vai eivät. Yksikään aito esimies tuskin haluaa toimia näin, saati antaa itsestään tällaista kuvaa. Aarnikoivun (2008, 143) mukaan palautetta antamaton esimies koetaan poissaolevana ja välinpitämättömänä. Poissaolevuus ja välinpitämättömyys ovat taas seurausta kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 57) kertovat myös, että esimies, joka ei anna työntekijöilleen palautetta, alijohtaa heitä. Jos työntekijät eivät saa tarvitsemaansa tukea ja ohjausta, he turhautuvat ja heidän työsuorituksensa heikkenevät. Alijohtaminen johtaa tyytymättömyyteen ja tyytymättömyys taas helposti työpaikan vaihtoon.

Havainto: Esimies huomaa, että työntekijä on tehnyt erään asian väärin. Hän ei kuitenkaan anna työntekijälle tästä palautetta, vaan korjaa kiireessä asian itse.

Joskus esimiehiltä vaaditaan palautteenantoa myös vaativammissa tilanteissa, esimerkiksi kiireen keskellä. Pahinta, mitä esimies palautteenannon kannalta kiireessä voi tehdä, on se, että hän korjaa itse työntekijän virheet antamatta palautetta asiasta. Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2011, 56) mukaan tämä johtaa ylijohtamiseen eli siihen, että työntekijät eivät saa tarvitsemaansa päätösvaltaa omaan tekemiseensä, mikä taas johtaa ajan myötä turhautumiseen ja esimiehen välttelyyn. He kirjoittavat myös, että palautteen antaminen ei ole menneisyyteen katsomista vaan tulevaisuuteen vaikuttamista. Toisin sanoen, jos työntekijä saa palautetta virheellisestä toiminnastaan, hänellä on paremmat edellytykset toimia tulevaisuudessa oikein, kuin jos hän ei saa palautetta ollenkaan.

Ikinä ei myöskään pidä olettaa, että työntekijä tietää joko tehneensä virheen tai onnistuneensa, ja jättää palaute sen takia antamatta. Työntekijä ei silloin tiedä mitä mieltä esimies on hänen työsuorituksestaan eikä niin ollen voi tietää missä asiassa esimiehensä mielestä onnistui ja missä ei. Tällöin työntekijä voi jatkaa virheellistä työskentelyään tai vaihtoehtoisesti ei tiedosta vahvuuksiaan tai taitojaan. Jos esimies olettaa työntekijän itsekkin tietävän onnistuneensa tai epäonnistuneensa, esimiehen mielipide todennäköisesti näkyy hänen sanattomassa viestinnässään ja se taas jättää työntekijälle liikaa tulkinnanvaraa oman suorituksensa arviointia varten. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 57-58.)

Havainto: Esimies antaa korjaavan palautteen tökerösti tunnekuohun vallassa.

Kupiaksen ym. (2011, 190) mukaan palautetta ei pidä koskaan antaa hermostuneena, vihaisena tai muuten epävakaaassa tilassa. Esimiehen on siis hillittävä omat tunteensa ja odotettava, että pahin tunnekuohu menee ohi. Suutuspäissään voi helposti sanoa asioita, joita ei oikeasti tarkoita ja jotka kaduttavat jälkeinpäin. Vaikka esimies saisikin pidettyä sanallisen viestinnän asiallisena, voimakkaat tunteet näkyvät todennäköisesti kuitenkin sanattomassa viestinnässä (Kupias ym. 2011, 126). Toinen tärkeä seikka on palautetilanteeseen valmistautuminen (Kupias ym. 2011, 190). Esimiehen tulee miettiä etukäteen, miten asian esittää ja jos kyse on korjaavasta palautteesta, varoa ettei

asia tule töksähtämällä. Valmistautumisessa kannattaakin hyödyntää aikaisempia palautetilanteita ja -kokemuksia ja ottaa niistä joko mallia, tai esittää asia aivan toisella tavalla.

Tärkeintä on varmistua, että annettava palaute perustuu tosiasioihin ja havaintoihin, eikä esimerkiksi kuulopuheisiin tai uskomuksiin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 162). Lisäksi palautteen on kohdistuttava työhön ja käyttäytymiseen eikä esimerkiksi persoonallisuuteen (Meretniemi 2012, 107). Korjaavan palautteen vastaanottamista helpottaa, jos esimies tekee aloitteen palautteesta keskustelemiseen kyselevällä lähestymistavalla. Tällöin hän kyselee työntekijän näkemyksiä asiasta ja osoittaa mielenkiintoaan tämän ajatuksia kohtaan. Samalla esimies tulee mahdollistaneeksi palautteesta käytävän molemminpuolisen keskustelun. (Aarnikoivu 2008, 146-147; Kupias ym. 2011, 216.)

Havainto: Esimies antaa korjaavaa palautetta työntekijälle pari päivää tapahtuneen jälkeen.

Palaute tulee antaa työntekijälle mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Mitä pidempi aika tapahtuneesta kuluu, sitä vaikeampaa on ottaa se uudelleen esille ja johdattaa työntekijän ajatukset takaisin tapahtuneeseen. Sekä esimiehen että työntekijän muistikuvat tilanteesta eivät välttämättä ole yhtä tarkat kuin heti tapahtuneen jälkeen, joten palaute ei todennäköisesti ole niin rakentavaa ja kehittävää, kuin se olisi ollut heti annettuna. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 172.)

Pahimmassa tapauksessa palautteen antaminen unohtuu kokonaan. Tällöin työntekijän puutteellisia työsuorituksia katsotaan ”sormien läpi” useita kertoja, kunnes esimies viimein hermostuu tilanteeseen ja pitää ankan puhuttelun tai antaa jopa kirjallisen varoituksen. Tällaisissa tilanteissa työntekijä luonnollisesti yllättyy, järkyttyy ja jopa loukkaantuu, sillä hän ei välttämättä ole saanut todellisesta tilanteesta mitään vinkkiä. Työntekijä kokee ankan palautteen epäoikeudenmukaisena. Esimiesten tulee siis puuttua palautetta vaativiin tilanteisiin heti kun mahdollista. (Meretniemi 2012, 108.)

Havainto: Esimies huomaa työntekijän tehneen erään asian väärin, mutta työntekijä on ehtinyt jo lähteä kotiin. Koska esimies ei pysty antamaan palautetta heti, hän kirjoittaa asiasta muistutuksen kaikille työntekijöille yhteisesti.

Koska esimies huomaa virheen vasta, kun työntekijä on jo lähtenyt kotiin, hän ei pysty antamaan tilanteesta välitöntä palautetta ja henkilökohtainen palautteenanto siirtyy vähintään seuraavaan päivään. Esimiehen kannattaa tehdä itselleen muistiinpanoja tilanteesta ensinnäkin siksi, että hän muistaa antaa palautteen ja toisekseen siksi, ettei hän unohda tärkeitä yksityiskohtia tai mielessään vääristä tapahtunutta. Kun esimies pääsee antamaan tilanteesta palautetta, työntekijä kannattaa vähitellen johdatella tilanteeseen, jotta hänen omat muistikuvansa tapahtuneesta palautuvat. Jos esimies kirjoittaa asiasta muistutuksen kaikille työntekijöille yhteisesti, virheen tehnyt työntekijä ei välttämättä ymmärrä, että muistutus oli kohdistettu hänelle ja kaikki muut työntekijät saattavat ihmetellä, miksi kyseisestä asiasta muistutetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 172; Kupias ym. 2011, 119.)

Havainto: Sama esimies antaa usein vain korjaavaa palautetta, ei juuri ollenkaan positiivista palautetta.

Jos työntekijät saavat esimieheltä aina vain korjaavaa palautetta, palaute menettää merkityksensä suoritusta korjaavana. Pelkästään korjaavaan palautteeseen sisältyy riski, että työntekijät kohdistavat palautteen itseensä henkilöinä eli personoivat palautteen. Tällöin palautetta ei kyetä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2008, 144.) Jatkuva pelkkä korjaava palaute syö työntekijöiden motivaatiota, innostusta ja sitoutumista yritykseen. Esimiehen kanssa ei haluta työskennellä samoissa vuoroissa ja jo lähtökohtaisesti häneen saatetaan suhtautua kielteisesti.

Korjaavan palautteen antotilanteissa kannattaa tuoda esiin myös myönteisiä tai vahvistavia näkökulmia palautteen saajan toiminnasta. Tällä tavoin korjaava palaute on helpompi vastaanottaa, kun samassa yhteydessä kuulee myös positiivista tai vahvistavaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 144.) Vaarana tällaisessa tilanteessa lienee kuitenkin se, että korjaava palaute hukkuu positiivisen palautteen sekaan eikä palautteen vastaanottaja enää tunnista tai muista alkuperäistä, korjaavaa palautetta. Aarnikoivun (2008, 145) mukaan myös esimiehen oma suhtautuminen korjaavaan palautteeseen ja

sen antamiseen vaikuttaa palautetilanteen onnistumiseen. Kun on omaksunut ajatuksen siitä, että kaikki rakentavasti annettu palaute mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa välittämistä, on myös korjaavaa palautetta helpompi antaa.

Havainto: Esimies ja työntekijä eivät juuri koskaan sovi, miten toiminnassa odotettua muutosta seurataan tai varmistetaan sen toteutuminen.

Tärkeä seikka palautteenannossa on myös seurannasta sopiminen. Varsinkin jos työntekijä saa korjaavaa palautetta ja hänen on tarkoitus muuttaa toiminnassaan jotain, on erittäin tärkeää varmistaa, että näin myös tapahtuu. Monesti palautteenantotilanteissa vain kerrotaan, että asia pitäisi tehdä tietyllä tavalla, mutta harvoin palataan varmistamaan muutoksen toteutuminen tulevaisuudessa. Työntekijän kanssa kannattaakin sopia, miten ja milloin toiminnassa odotettua muutosta seurataan tai varmistetaan, että muutos tapahtuu. Olennainen asia tähän liittyen on työntekijän esimieheltään saama tuki muutoksen mahdollistamiseksi. Esimiehen pitää siis olla valmiina erilaisiin tukitoimiin, joilla työntekijää autetaan ja ohjataan korjaamaan mahdolliset virheet toiminnassaan. (Aarnikoivu 2008, 146-147.)

Havainto: Esimies tsemppaa kesätyöntekijää, joka tuskailee, että ei ehdi suorittaa annettua tehtävää siinä ajassa kuin pitäisi.

Kiinnostus kaikkien työntekijöiden työhön sekä positiivinen huomiointi ja kannustus ovat asioita, joista esimiehen on huolehdittava yhtä aktiivisesti kuin esimerkiksi tavoitteiden asettamisesta (Kupias ym. 2011, 200). Jos työntekijät jäävät ilman kannustusta ja myönteistä huomiota, heidän motivaationsa laskee nopeasti. Kaikki tarvitsevat myönteistä palautetta, mutta osa tarvitsee sitä muita enemmän. Positiivinen palaute tukee työntekijän arvostusta itseään ja työtään kohtaan ja lisäksi se on vankka pohja oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. (Kupias ym 2011, 219.) Varsinkin uusille työntekijöille esimiesten kannattaa antaa mahdollisimman paljon positiivista ja kannustavaa palautetta, mutta tarvittaessa paljon myös korjaavaa palautetta, jotta he oppivat oikeat toimintatavat mahdollisimman nopeasti.

Koska työntekijät ovat yksilöitä ja jokainen ottaa palautteen vastaan eri tavalla, palaute pitää mukauttaa vastaanottajan mukaan. Toiset työntekijät tarvitsevat enemmän positiivista palautetta kuin toiset, toiset taas enemmän korjaavaa palautetta kuin toiset. Jos työntekijällä on tapana lannistua korjaavasta palautteesta, korjaavaa palautetta ei saa alkaa välttämään, vaan silloin pitää lisätä positiivisen palautteen määrää korjaavan palautteen yhteydessä. Myös jos työntekijä on opettelemassa jotakin uutta asiaa tai hetkellisesti uupunut työtaakan alla, positiivisen palautteen määrää kannattaa lisätä työntekijän tsemppaamiseksi. (Kupias ym. 2011, 160-162.)

Havainto: Esimies antaa alaisesimiehelleen korjaavaa palautetta. Alaisesimies kertoo vastineeksi syitä, jotka vaikuttivat hänen suoritukseensa ja selittelee, miksi hän ei onnistunut niin kuin olisi pitänyt.

Aarnikoivu (2008, 150-151) kertoo palautteen antamisen onnistumisen edellyttävän sitä, että palautteen vastaanottaja kykenee ottamaan palautteen rakentavasti vastaan. Palautteen antajan tulee panostaa siihen, että palautteen luonne kehittymisen mahdollistavana korostuu ja palautteen vastaanottajan puolestaan tulee keskittyä palautetta koskevassa tulkinnassaan palautteeseen kehittymisen mahdollistavana. Palautteen vastaanottamista helpottaa varmasti myös se, jos toimipisteeseen on luotu hyvä palautekulttuuri. Hyvä palautekulttuuri pitää sisällään sen, että palaute kohdistetaan toimintatapaan tai käyttäytymiseen, ei työntekijän persoonaan. Tällöin työntekijä ei ota palautetta henkilökohtaisesti, vaan ymmärtää, että palautteella halutaan saada aikaan muutos hänen toiminnassaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 68.)

Esimiehen ei tule milloinkaan vetäytyä palautteestaan. Jos hän vetäytyy, palautteen vastaanottaja menettää tilaisuuden käsitellä saamansa palautteen ja toisaalta esimies saattaa menettää uskottavuutensa palautteen antajana, varsinkin jos vetäytyminen on toistuvaa. Vaikka palautteen vastaanottaja ilmaisisikin vastarintaa ilmeillä tai selityksillä, esimiehen tulee pysyä alkuperäisessä kannassaan eikä hänen tule ryhtyä selitysten ymmärtäjäksi tai kommentoida selityksiä myötäilevästi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 171.) Tämä ei välttämättä ole helppoa ja vaatii esimieheltä vahvaa uskoa esimerkiksi yrityksen strategiaan ja toimintamalleihin. Varsinkin uusien tai vasta vähän aikaa esimiestehtävissä toimineiden esimiehien on pysyttävä palautetilanteissa lu-

jina, sillä heitä voidaan ikään kuin testata jämäkkyudessa työntekijöiden toimesta. Palautteenantoa harjoittelemalla ja kokemusta keräämällä jokainen esimies voi kehittää taitojaan tässä asiassa.

Havainto: Kaksi esimiestä keskustelevalta eräästä työtehtävästä ja kertovat puolin ja toisin mielipiteensä, miten asia kannattaisi hoitaa, mutta eivät pääse yksimielisyyteen yhteisestä toimintatavasta.

Paras palautetilanne syntyy avoimesta dialogista, jossa riittää tilaa molempien osapuolten tarkennuksille ja vasta-argumentaatiolle. Työntekijät kehittyvät, kun keskustelu on luottamuksellista ja kunnioittavaa. Jos taas keskustelu on alistamista, nöyryyttämistä tai arvovalta-aseman tunnustelua, palautetilanne ei johda mihinkään. (Rötkin 2015, 113.)

Konflikteja ei kannata pelätä, sillä ilman niitä toimintatavat eivät muutu eikä parannusta tapahdu. Konfliktin pelko johtaa siihen, että korjaavaa palautetta ei anneta. Tällöin ongelma jätetään mieluummin ”korvan taakse” hautumaan, kuin että siihen haettaisiin yhdessä keskustelemalla ratkaisu. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40.) Kun esimiehet ymmärtävät jättää konfliktit asioiden eikä ihmisten välisiksi, niistä saadaan parhaimmassa tapauksessa hyödyllisiä vuoropuheluita, joiden avulla voidaan luoda uusia ratkaisuja tilanteeseen.

Esimiehen tulee tiedostaa omat mieltymyksensä, ajattelunsa rajoitukset sekä ennakkoluulot, kun hän antaa palautetta. Sen mistä esimies henkilökohtaisesti pitää tai ei pidä, ei saa antaa vaikuttaa annettavaan palautteeseen silloin, kun palaute on yrityksen strategian mukaista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 69.) Vastaavasti taas työntekijältä ei tule hyväksyä hänen omien mieltymystensä mukaista toimintaa, jos se poikkeaa siitä, mikä yrityksen linja tai tahtotila on.

Havainto: Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta eräästä asiasta. Työntekijä nyökkäilee ja vastaa ”okei”, mutta hänen ilmeensä on epäileväinen ja hän lähtee tilanteesta hieman hämillään.

Joskus käy niin, että työntekijä ei välttämättä täysin ymmärrä palautetta, vaikka vastaa myöntävästi tai nyökyttelee. Tällöin työntekijää voi pyytää esimerkiksi omin sanoin vielä kertomaan, mitä korjattavaa toiminnassa oli tai mikä meni hyvin ja mitä osaamista kannattaa hyödyntää jatkossakin. Vielä parempi vaihtoehto on, jos työntekijä voi itse konkreettisesti näyttää tai osoittaa, mitä muutosta toimintaan jatkossa kaivataan. (Aarnikoivu 2008, 147.)

Palautteenantotilanteessa kannattaa pyrkiä myös oivalluttamaan työntekijää aina kun mahdollista. Esimiehen kannattaa siis aloittaa palautteenantotilanne kysymällä työntekijältä hänen omaa näkemystä suoriutumisestaan. Tällä tavoin työntekijä ikään kuin palaa tapahtuneeseen, pääsee itse arvioimaan omaa suoriutumistaan ja voi sitä kautta oivaltaa itse asioita, jotka sujuivat hyvin tai jotka olisivat kaivanneet parannusta. Esimies ja työntekijä voivat käydä tilanteessa keskustelua, jossa esimiehen tulee pyrkiä ymmärtävään kuunteluun ja arvostavaan vuorovaikutukseen, vaikka hän ei olisikaan työntekijän kanssa samaa mieltä. Esimiehellä on siis vastuu tuoda omat näkemyksensä rehellisesti esille, mutta varoa ettei ”jyrää” työntekijän näkemyksiä ja mielipiteitä. Tärkeintä on, että työntekijä saa oivalluksia itsensä ja työnsä kehittämiseen. (Aarnikoivu 2008, 146-147; Kupias ym. 2011, 122.)

Havainto: Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta ja kertoo, että työtehtävä pitää jatkossa suorittaa nopeammin, jotta myös muut työtehtävät ehditään tekemään aikataulun puitteissa. Työntekijä suhtautuu palautteeseen torjuvasti ja antaa ymmärtää, ettei hän ainakaan aio kiristää työtahtiaan.

Mikäli työntekijä ei ”usko” esimiehen antamaa palautetta helposti, esimiehen on hyvä perustella antamansa palaute yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuvilla perusteluilla. Esimiehen pitää siis yksinkertaistaa ja konkretisoida yrityksen tavoitteet arjen tekemisiksi, esimerkiksi yrityksen tulostavoitteet pitää muuntaa työntekijälle hänen päivittäisiksi työtehtäviksi (Rötkin 2015, 103). Ylläolevassa havaintotilanteessa esimiehen olisi siis pitänyt kertoa, miten päivän kulkuun vaikuttaa se, ettei työntekijä ehdi tekemään kaikkia työtehtäviään ja miten se taas heijastuu muiden työtehtäviin, seuraaviin päiviin ja koko viikkoon. Työntekijät eivät aina osaa ajatella sitä, miten oma tekeminen vaikuttaa koko yrityksen tulokseen ja näin ollen korjaava palautekin saattaa tuntua esimiehen nipottamiselta.

Toisaalta ylläolevassa havaintotilanteessa ongelmaksi muodostuu myös palautteen saajan huono palautteen vastaanottotaito ja tarkemmin palautteen vastaanoton säätely. Palautteen vastaanottaja säätelee itse sitä, missä määrin hän antaa palautteen mennä sisälleen. Taitamattomilla palautteen vastaanottajilla säätely voi olla liian heikkoa tai liian vahvaa. Jos säätely on liian heikkoa, korjaava palaute menee suoraan ja säätelemättä sisimpään ja saattaa aiheuttaa voimakkaita tunteita ja reaktioita. Jos taas säätely on liian vahvaa, korjaava palaute ei mene perille, ei kosketa eikä tuota haluttua tulosta. (Ranne 2014, 31-33.) Ylläolevassa havaintotilanteessa palautteen vastaanottajan säätely vaikuttaa olleen liian vahvaa, sillä ensireaktiona oli kieltäminen. Esimies voi vastaavissa tilanteissa edesauttaa palautteen vastaanottajaa opettelemalla monipuolisesti palautteenannon menetelmiä ja tekniikoita sekä muokkaamalla lähestymis- ja suhtautumistapansa rakentaviksi (Ranne 2014, 31).

Havainto: Esimies kiittää kaikkia työntekijöitä kuluneesta päivästä illalla, kun lähdetään kotiin.

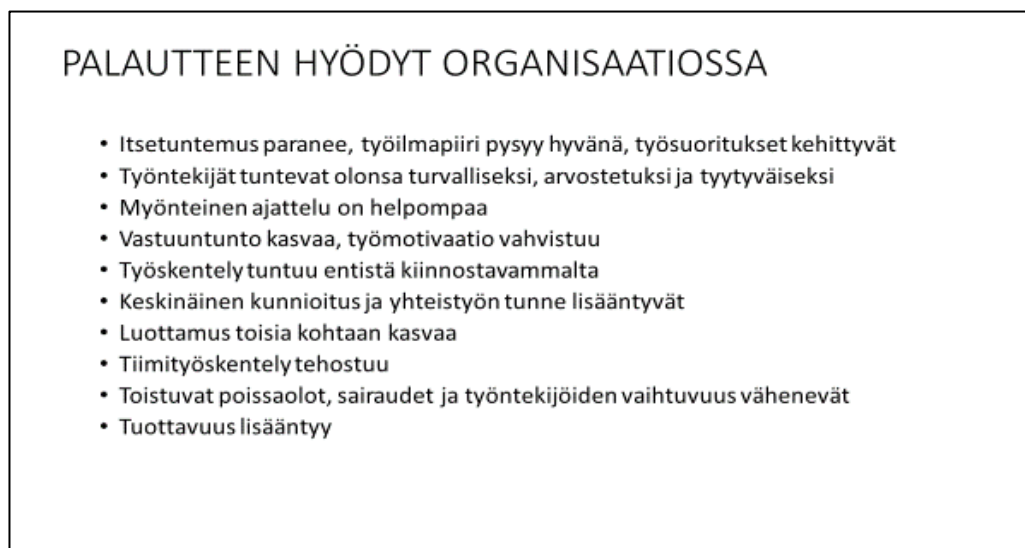
Yritys X:n toimipisteessä on muodostunut ”hyväksi tavaksi” kiittää työntekijöitä, kun päivä on ohi ja lähdetään kotiin. Tässä piilee kuitenkin epätarkan palautteen vaara. Palautteen vastaanottajat ymmärtävät esimiehen olevan joko tyytyväinen, mutta eivät välttämättä tiedä mihin. Jos työntekijät eivät saa täsmällistä tietoa siitä, mikä onnistui, he eivät saa vahvistusta toimintansa jatkamiselle. Kun kotiin lähdetään ja esimies kiittää työntekijöitä, hänen tulisi siis kertoa missä onnistuttiin hyvin. Hyvä teko on helpompi toistaa, kun tietää, mikä se oli ja mikä siitä teki erityisen hyvän. Hyvin perusteltu ja selvästi kohdistettu kiitos on aina paikallaan. (Rötkin 2015, 112.)

8.4 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda esimiehille kehittämisehdotuksia, joiden avulla heidän palautteenantokykynsä ja –valmiutensa kehittyi ja parantuu. Päättämiskysymys kehittämistehtävässä oli ”Miten esimiesten palautteenantoa voi kehittää määrällisesti ja samalla huolehtia sen riittävästä laadukkuudesta?”. Tarkentavilla tutkimuskysymyksillä taas selvitettiin palautteenannon nykytilaa määrällisesti sekä sen

epäkohtia. Lisäksi oli tarkoitus löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat vähäisen palautteen määrään ja muita asioita, joita palautteenannossa tulee ottaa huomioon.

Tehdyn tutkimuksen perusteella tärkein seikka, jolla esimiesten palautteenantoa voi kehittää määrällisesti, on jokaisen esimiehen huolellinen perehdyttäminen palautteenantoon ja sen hyötyihin (Kuva 1). Palautteen antaminen arjen keskellä lähtee jokaisesta esimiehestä itsestään, eikä kukaan muu loppukädessä päättää palautteen antamisesta tai antamatta jättämisestä, kuin esimies itse. Palautteen hyötyjen vastapainoksi esimiehet tulee perehdyttää kunnolla myös siihen, mitä työyhteisössä ja työntekijöissä tapahtuu, jos palaute jää antamatta.



Kuva 1. Palautteen hyödyt organisaatiossa (Kupias ym. 2011, 17-18).

Toinen tärkeä seikka esimiesten palautteenannon määrällisen kehittämisen edesauttamiseksi on yhteisen ja kaikille selvän palautekulttuurin luominen työyhteisöön (Kuva 2). Esimiesten tulisi keskustella yhdessä työyhteisönsä palautekäytännöistä ja sopia yhteiset ”säännöt” palautteen antamiselle. Kun palautteen antamisen ja vastaanottamisen säännöistä on sovittu yhteisesti, jokainen esimies tietää milloin palautetta on ”lupa” antaa, milloin sitä odotetaan ja millaista palautetta pidetään hyvänä. Tällöin kukaan työntekijäkään ei pääse yllättymään, kun kaikki esimiehet antavat palautetta samalla logiikalla ja samanlaisissa tilanteissa.

PALAUTEKULTTUURI TYÖYHTEISÖSSÄ

- Esimies toimii palautekulttuurin keskellä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa sen rakentamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen
→ pitää oivaltaa, mitkä asiat palautteenannossa toimivat ja mitkä taas ei
- Jos työyhteisö on tottunut palautteen välittämiseen, esimiehen on aloitettava pitkäjänteinen työ palautekulttuurin kehittämiseksi
- Esimiehen oma esimerkki on äärimmäisen tärkeä
→ kun esimies antaa ja vastaanottaa palautetta toiminnastaan ja osoittaa samalla kykyä oppia siitä, myös työntekijät rohkaistuvat ottamaan sekä palautetta vastaan, että antamaan sitä toisilleen

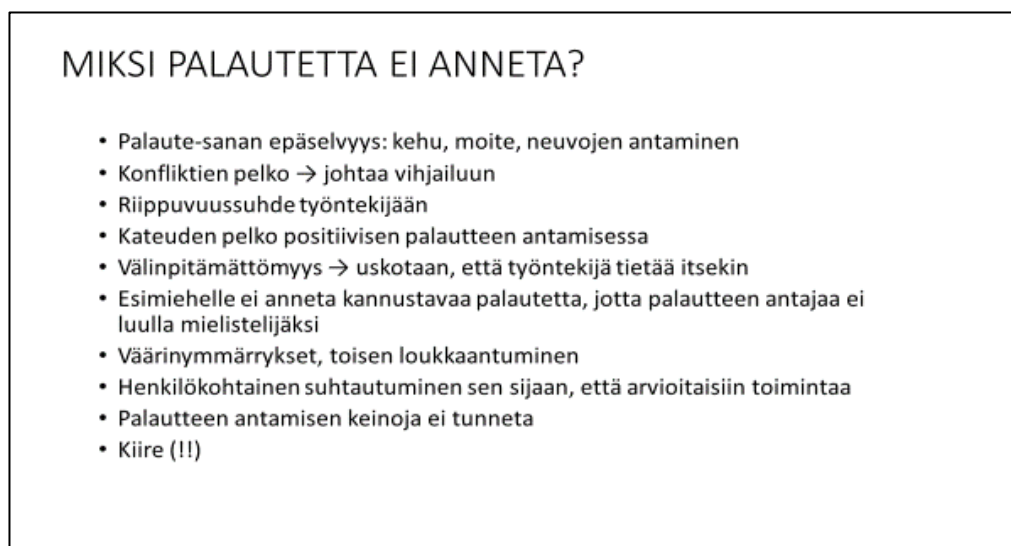
Kuva 2. Palautekulttuuri työyhteisössä (Kupias ym 2011, 103, 106-107).

Vastaavasti myös kaikille työntekijöille pitää viedä viestiä palautekulttuurin avoimuudesta, eli siitä, että myös heillä on oikeus (ja velvollisuuskin) antaa palautetta sekä toisilleen että esimiehille. Moni työntekijä saattaa ajatella, että vain esimiehen on sallittua antaa palautetta, tai että palautteenanto on vain esimiehen velvollisuus. Voisi ajatella, että työkaverilta olisi ehkä jopa mukavampaa vastaanottaa palautetta omasta työstä kuin esimieheltä, varsinkin jos kyseessä on korjaava palaute, sillä silloin palaute ei tule ”ylhäältä” vaan toiselta samassa roolissa työskentelevältä ihmiseltä. Työyhteisön palautekulttuurin kehittämisen kannalta on tärkeintä tehdä kaikille selväksi se, että ei ole olemassa negatiivista palautetta, vaan korjaavakin palaute on positiivista, sillä se sisältää mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen.

Kuinka sitten voidaan huolehtia palautteenannon riittävästä laadukkuudesta? Tämä onnistuu niin, että kiinnitetään huomiota työsuoritusten laatuun ja työn tuloksiin. Työntekijät pitävät sellaista esimiestä osaavana ja auttavaisena, joka antaa täsmällistä palautetta tehdystä työstä ja haluaa aidosti palautteella auttaa työntekijää kehittymään. Toki tämä edellyttää sitä, että esimies on vaativa, mutta niin hyvän esimiehen kuuluu ollakin. Palautteen laatu vaikuttaa työntekijän käsitykseen esimiehestä. Jos esimies ei koskaan vaadi tai anna laadukasta ja täsmällistä palautetta, häntä ei ennen pitkää pidetä pätevänä esimiehenä.

Yksi kehittämistehtävän tarkentava tutkimuskysymys oli ”Miten palautetta annetaan tällä hetkellä määrällisesti?”. Suoritetun havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että vaihtelevasti esimiehestä riippuen. Osa antaa palautetta paljon, osa taas vähemmän. Vähemmän antajat kyllä tiedostavat tilanteet ja sen, että nyt pitäisi sanoa jotain, mutta syystä tai toisesta palaute jää antamatta. Palautteen määrään vaikuttaa myös varmasti esimiehen henkilökohtainen suhtautuminen palautteenantoon ja se, että osa esimiehistä on saanut koulutusta palautteen antamisesta ja osa taas on oppinut palautteenantoa kokemuksen kautta. Lähtökohdat eivät siis kaikilla esimiehillä ole samanlaiset ja tämä onkin yksi haaste työyhteisöissä palautteenannon suhteen: pitäisi varmistaa, että jokaisella esimiehellä on vähintään samat pohjatiedot palautteenannosta.

Palautteenannon nykytilasta esille nousevia epäkohtia ovat havaintojen perusteella tilanteet, joita on esimerkkien avulla kuvailtu luvussa 8.3 ”Palautetilanteiden kehittäminen”. Esimiesten tulisi jatkossa tunnistaa vastaavat tilanteet ja oikeanlainen toiminta niissä palautteenannon suhteen. Esimiesten antamaan vähäiseen palautteen määrään vaikuttavia tekijöitä on monia ja nekin riippuvat tapauskohtaisesti esimiehestä itsestään. Niitä voivat olla esimerkiksi konfliktin pelko, välinpitämättömyys, väärinymmärtämisen pelko, kiire, riippuvuussuhde työntekijään tai se, että esimies ei yksinkertaisesti tiedä, miten palautetta kuuluisi tilanteessa antaa (Kuva 3).



Kuva 3. Vähäiseen palautteen määrään vaikuttavia tekijöitä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40, 47-48, 56-57; Rope & Kettunen 2012, 107-108.)

Palautteen antaminen ei aina ole helppoa, sillä palautteenantotilanteissa on monia asioita, joita esimiehen tulee ottaa huomioon. Niistä tärkeimpiä ovat sanaton viestintä, perustelut palautteelle, tilanne, jossa palautetta annetaan, palautteen yksilöinti palautteen vastaanottaja huomioiden ja se, että palaute sisältää mahdollisuuden toiminnan muuttamiseen tai kehittämiseen. Sanattoman viestinnän pitää tukea suullisesti annettua palautetta, palautteen pitää aina perustua tosiasioihin ja palaute pitää aina antaa kahden kesken (poikkeuksena positiivinen palaute joissakin tilanteissa). Jokainen työntekijä on yksilö palautteen vastaanottamisessa eikä palautetta voi antaa samalla tavalla kaikille. Lisäksi palautteen vastaanottajalle on annettava palautteessa mahdollisuus toiminnan kehittämiseen.

Koska luotuja kehittämisohdotuksia voidaan Yritys X:ssä hyödyntää useammassakin toimipisteessä, kehittämistehtävän pohjalta pidettiin koulutukset palautteenannosta Yritys X:n kahdessa eri esimiesten koulutustilaisuudessa. Koulutusten runkona toiminut esitysmateriaali on liitteenä kehittämistehtävän lopussa (Liite 2) ja samoin koulutuksista saadut palautteet (Liite 3). Kummankin koulutustilaisuuden aikataulun tiukuuden vuoksi kummassakaan tilaisuudessa ei ehditty käydä esitysmateriaalin lopussa olevia käytännön esimerkkejä läpi ja se korostuu myös monessa palautteessa. Koulutustilaisuuksiin osallistuneet olisivat toivoneet konkreettisia käytännön esimerkkejä enemmän. Joitakin esimerkkejä pystyttiin ujuttamaan teorian sekaan, mutta lopussa olleet esimerkit olisivat varmasti selventäneet teoriaa osaltaan vielä enemmän ja antaneet vinkkejä konkreettisiin palautetilanteisiin. Niiden avulla osallistujat olisivat varmasti myös pystyneet hahmottamaan palautteenannon tiettyjä kompastuskiviä, mitä toivottiin yhdessä palautteessa.

Koulutuksen aikana käydyssä keskustelussa paljon ajatuksia tuntui herättävän se, että kaikki hyvin ja rakentavasti annettu palaute on aina positiivista, koska se sisältää mahdollisuuden kehittymiseen. Moni osallistuja tuntui saavan tästä ajatuksesta ”kopin”, mikä toivottavasti näkyy jatkossa heidän omissa toimipisteissään palautteenannossa ja palautekulttuurissa. Toinen ajatuksia herättänyt ja palautteissakin esille tullut seikka oli suoruus vs. suorasanaisuus. Suoruutta on ottaa puheeksi ikävätkin asiat rakentavasti ja perustellen, suorasanaisuutta taas se, että töksäyttelee mitä sattuu. Moni esimies varmasti kiinnittää omassa toiminnassaan jatkossa tähän huomiota ja pohtii annettavan palautteen sanamuotoja tarkemmin.

Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa toteutettiin koulutuksen ohessa myös pieni ryhmätehtävä: osallistujat jaettiin 5-6 henkilön ryhmiin niin, että jokainen tunsi tai tiesi samassa ryhmässä olevat henkilöt. Jokainen antoi vuorotellen jollekin ryhmänsä jäsenelle positiivista palautetta mistä vaan asiasta, joka liittyi jollain tavalla valitsemaansa henkilöön. Ryhmätehtävän jälkeen kysyttiin kommentteja ja keskusteltiin siitä, miltä positiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen tuntuivat. Moni koki olonsa vaivaantuneeksi saadessaan positiivista palautetta, mutta hyvällä tavalla. Usean mielestä taas positiivisen palautteen antaminen oli melko helppoa, mutta arjessa sen antaminen usein unohtuu. Kaiken kaikkiaan pidetyt koulutukset vaikuttivat lisäävän esimiesten kiinnostusta palautteen antamiseen ja siinä kehittymiseen.

Tehty tutkimus perustuu täysin kirjallisuuteen (teoria) ja opinnäytetyön tekijän havaintoihin. Kehittämistehtävä on toteutettu esimiesten näkökulmasta, joten ei ole tiedossa, kuinka työntekijät kokevat juuri tällä hetkellä palautteen määrän Yritys X:n toimipisteessä tai onko palautteen määrässä tapahtunut jo muutosta. Siinä voisikin olla aihe jatkotutkimukselle: tutkia onko palautteenanto oikeasti kehittynyt esimiesten keskuudessa esimerkiksi puolen vuoden kuluttua ja kokevatko työntekijät palautteen määrän parempana kuin ennen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy. Kuopio.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 81 Johtaminen ja organisaatiot.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, 135-151. Viitattu 28.5.2017. <http://www.jyx.jyu.fi>
- Kupias, P; Peltola, R; Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy. Liettua.
- Ojasalo, K; Moilanen, T; Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudella osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. ai-ai Oy. Helsinki.
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! ai-ai Oy. Helsinki.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media Oy. Liettua.
- Savolainen, T. 2017. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Viitattu 28.5.2017. <http://www.academia.edu>
- Toimipisteen A esimies. 2017. Yritys X. Henkilökohtainen tiedonanto 25.8.2017.
- Toimipisteen B esimies. 2017. Yritys X. Henkilökohtainen tiedonanto 2.9.2017.
- Yritys X. 2015-2017. Kehityskeskustelut 2015-2017.
- Yritys X. 2017a. Kehityskeskustelut 2017.
- Yritys X. 2017b. Yrityksen perusarvot ja toimintaohjeet.

Havaintoja palautteenantotilanteista Yrityksen X toimipisteessä:

- Työntekijä suoriutuu annetuista työtehtävistä nopeammin kuin on oletettu ja työn laatu on erinomaista. Esimies ei noteeraa tätä mitenkään.
- Esimies huomaa, että työntekijä on tehnyt erään asian väärin. Hän ei kuitenkaan anna työntekijälle tästä palautetta, vaan korjaa kiireessä asian itse.
- Esimies antaa korjaavan palautteen tökerösti tunnekuohun vallassa.
- Esimies antaa korjaavaa palautetta työntekijälle pari päivää tapahtuneen jälkeen.
- Esimies huomaa työntekijän tehneen erään asian väärin, mutta työntekijä on ehtinyt jo lähteä kotiin. Koska esimies ei pysty antamaan palautetta heti, hän kirjoittaa asiasta muistutuksen kaikille työntekijöille yhteisesti.
- Sama esimies antaa usein vain korjaavaa palautetta, ei juuri ollenkaan positiivista palautetta.
- Havainto: Esimies ja työntekijä eivät juuri koskaan sovi, miten toiminnassa odotettua muutosta seurataan tai varmistetaan sen toteutuminen.
- Esimies tsemppaa kesätyöntekijää, joka tuskailee, että ei ehdi suorittaa annettua tehtävää siinä ajassa kuin pitäisi.
- Esimies antaa alaisesimiehelleen korjaavaa palautetta. Alaisesimies kertoo vastineeksi syitä, jotka vaikuttivat hänen suoritukseensa ja miksi hän ei onnistunut niin kuin olisi pitänyt.
- Kaksi esimiestä keskustelevat eräästä työtehtävästä ja kertovat puolin ja toisin mielipiteensä, miten asia kannattaisi hoitaa, mutta eivät pääse yksimielisyyteen yhteisestä toimintatavasta.
- Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta eräästä asiasta. Työntekijä nyökkäilee ja vastaa ”okei”, mutta hänen ilmeensä on epäileväinen ja hän lähtee tilanteesta hieman hämillään.
- Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta ja kertoo, että työtehtävä pitää jatkossa suorittaa nopeammin, jotta myös muut työtehtävät ehditään tekemään aikataulun puitteissa. Työntekijä suhtautuu palautteeseen torjuvasti ja antaa ymmärtää, ettei hän ainakaan aio kiristää työtahtiaan.
- Esimies kiittää kaikkia työntekijöitä kuluneesta päivästä illalla, kun lähdetään kotiin.

Palautteenannon kehittäminen esimiestyössä

Annika Krannila

MITÄ PALAUTE ON?

- Palaute on viestintää, eli sanallista tai sanatonta
→ näkyy sanoina, tekoina, eleinä ja ilmeinä
- Palaute on tietoa siitä, kuinka työstä suoriudutaan
→ palautetta annetaan, jotta tiedetään, tehdäänkö oikeita asioita oikealla tavalla
- Yleensä puhutaan positiivisesta ja korjaavasta palautteesta
→ käytännössä on olemassa vain hyvin tai huonosti annettua palautetta
→ kaikki hyvin annettu palaute on hyvää, koska se kehittää
→ siksi kaikki hyvin annettu palaute on rakentavaa

2

PALAUTE ESIMIESTYÖSSÄ

- Palauteen antaminen on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino johtamisessa ja esimiestyössä
- Palautteella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden suoritustasoon ja motivaatioon sekä kehittämään ja palkitsemaan heitä

3

YRITYSSTRATEGIAN VAIKUTUS PALAUTTEESEEN

- Työntekijöiden on oltava sitoutuneita ja motivoituneita toteuttamaan yrityksen strategiaa ja henkilöstöllä on oltava siihen tarvittava osaaminen
- Esimiehen antaman palautteen on ohjattava ja motivoitava työntekijöitä oikeaan suuntaan
- Esimiehen tulee määrittää työntekijän työn tavoitteet selvästi, jotta työntekijä tietää, mitä kohti hän kulkee
→ työntekijä voi arvioida onnistumistaan itse ja myös esimies voi arvioida työntekijän toimintaa

4

YRITYSSTRATEGIAN VAIKUTUS PALAUTTEESEEN

- Esimiehen pitää yksinkertaistaa ja konkretisoida organisaatiotason tavoitteet arjen tekemiseksi yksilöiden tasolle
→ esimerkiksi muuntaa organisaatiotason tulostavoitteet jokaisen työntekijän päivittäisiksi työtehtäviksi
→ haasteena löytää mielekkäät tavoitteet, joihin työntekijät sitoutuvat ja joissa he näkevät merkitystä
- Onnistunut tavoitteiden asettaminen mahdollistaa esimiehen ja työntekijöiden välisen onnistuneen arkipalautteen
→ kun tavoite on yhteisesti ymmärretty, esimiehen on helpompaa päivittääin vahvistaa palautteella tavoitteen mukaista toimintaa tai ohjata työntekijöitä strategian mukaiseen suuntaan

5

ESIMIESASEMA PALAUTTEENANNOSSA

- Luottamus esimies-alaissuhteessa mahdollistaa rikkaan ja avoimen vuorovaikutuksen sekä suoran kanavan korjaavalle palautteelle
- Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koko johtamansa yksikön palautekulttuuriin
→ hän voi näyttää esimerkkiä, miten puhutaan avoimesti, miten toimintaa arvioidaan tai kuinka palautetta annetaan
- Esimiehen oma temperamentti, itsetunto, arvot ja käsitykset hyvästä johtamisesta ja palautteesta voivat olla innoittajina, mutta myös esteinä hyvän ja vaikuttavan palautteen toteutumiselle
→ kuinka omat tunteet ja ajattelutavat vaikuttavat omaan toimintaan ja sitä kautta palautteenantoon?

6

ESIMIESASEMA PALAUTTEENANNOSSA

- Hyvä, onnistunut ja vaikuttava palaute edellyttää esimieheltä joustavaa toimintaa palautetilanteessa. Hänellä voi olla erilaisia rooleja tai positioita suhteessa työntekijään:
 - Asiantuntija/”enemmän tietäjä”
 - Tasavertainen keskustelija
 - ”Pelkkänä korvana” oleminen

7

ONNISTUNUT PALAUTETILANNE

- Arvostava vuorovaikutus
- Palauteen oikeellisuus ja oikeudenmukaisuus
 - oikeudenmukaisuuden tunne rakentuu työelämässä auki puhutuista asioista
 - palautteen vastaanottamista helpottaa se, että työntekijä tiedostaa työnsä odotukset ja toimintansa tavoitteet
- Luottamus
 - rakentuu arjen erilaisissa kohtaamisissa
 - jos työntekijälle syntyy käsitys, että esimies haluaa palautteella hänen parastaan, se lisää luottamusta ja myönteistä suhtautumista palautteeseen

8

SANATON VIESTINTÄ JA PALAUTTEENANTO

- Sanaton viestintä heijastaa tunteita ja ajatuksia, joten esimiehen on hyvä olla tietoinen omista ajatuksistaan ja tunteistaan sekä pyrkiä säätelemään niitä
- Sanaton viestintä on usein tiedostamatonta: esimies ei aina tiedä, miten hänen otsansa rypistyy tai äänensävynsä tai asentonsa vaihtuu
→ miten palautteen vastaanottaja ymmärtää palautteen?
- Katsekontakti, kasvojen ilmeet, kehon asento, eleet ja ryhti, äänen voimakkuus ja sävy, tilan ja ajan käyttö

9

PALAUTEKULTTUURI TYÖYHTEISÖSSÄ

- Yrityskulttuuriin kuuluu kaikki se, miten yrityksessä on aikojen kuluessa totuttu toimimaan sekä sisäisesti että suhteessa ympäristöön
- Palautetilanteessa tämä näkyy esimerkiksi siinä, millaisia käyttäytymissääntöjä noudatetaan palautetta annettaessa:
 - hienotunteisuus vrt. suoraan sanominen
 - vahva luottamus työntekijöiden välillä
 - avoin palautekulttuuri
 - kova keskinäinen kilpailu
 - palautteissa keskitytään vain virheisiin

10

PALAUTEKULTTUURI TYÖYHTEISÖSSÄ

- Esimies toimii palautekulttuurin keskellä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa sen rakentamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen
 - pitää oivaltaa, mitkä asiat palautteenannossa toimivat ja mitkä taas ei
- Jos työyhteisö on tottumaton palautteen välittämisessä, esimiehen on aloitettava pitkäjänteinen työ palautekulttuurin kehittämiseksi
- Esimiehen oma esimerkki on äärimmäisen tärkeä
 - kun esimies antaa ja vastaanottaa palautetta toiminnastaan ja osoittaa samalla kykyä oppia siitä, myös työntekijät rohkaistuvat ottamaan sekä palautetta vastaan, että antamaan sitä toisilleen

11

MITÄ TAPAHTUU, JOS PALAUTETTA EI ANNETA?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

12

MITÄ TAPAHTUU, JOS PALAUTETTA EI ANNETA?

- Työntekijät ajautuvat tekemään asioita, jotka ovat heille helppoja tai jotka heitä kiinnostavat
- Työyhteisön ilmapiiri huononee, syntyy "kuppikuntia"
- Strategia/tavoitteet hämärtyvät, tehokkuus laskee
- Työn merkityksellisyys ja sitä kautta motivaatio katoaa
- Palautetta tulkitaan käyttäytymisestä ja "rivien välistä"
→ tulkinta aiheuttaa väärinymmärryksiä

13

PALAUTTEEN HYÖDYT ORGANISAATIOSSA

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

14

PALAUTTEEN HYÖDYT ORGANISAATIOSSA

- Itsetuntemus paranee, työilmapiiri pysyy hyvänä, työsuoritukset kehittyvät
- Työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja tyytyväiseksi
- Myönteinen ajattelu on helpompaa
- Vastuuntunto kasvaa, työmotivaatio vahvistuu
- Työskentely tuntuu entistä kiinnostavammalta
- Keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyvät
- Luottamus toisia kohtaan kasvaa
- Tiimityöskentely tehostuu
- Toistuvat poissaolot, sairaudet ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät
- Tuottavuus lisääntyy

15

MIKSI PALAUTETTA EI ANNETA?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

16

MIKSI PALAUTETTA EI ANNETA?

- Palaute-sanan epäselvyys: kehu, moite, neuvojen antaminen
- Konfliktien pelko → johtaa vihjailuun
- Riippuvuussuhde työntekijään
- Kateuden pelko positiivisen palautteen antamisessa
- Välinpitämättömyys → uskotaan, että työntekijä tietää itsekin
- Esimiehelle ei anneta kannustavaa palautetta, jotta palautteen antajaa ei luulla mielistelijäksi
- Väärinymmärrykset, toisen loukkaantuminen
- Henkilökohtainen suhtautuminen sen sijaan, että arvioitaisiin toimintaa
- Palautteen antamisen keinoja ei tunneta
- Kiire (!!)

17

PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Palautteen antaminen kahdesta näkökulmasta:
 - Toiminnasta tavoitteen saavuttamiseksi
 - Käyttäytymisestä pelisääntöjen mukaan
- Älä anna palautetta:
 - Saadaksesi tukea omien, yksityisten tavoitteiden saavuttamiseen
 - Henkilökohtaisten arvojen mukaiseen käyttäytymiseen
 - Osoittaaksesi ylemmyyttä tai valtasuhteita
- Tunnista suoruuden ja suorasanaisuuden ero
- Työntekijät ovat yksilöitä myös palautteen vastaanottamisessa

18

PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Palautteen saajalle tulee antaa mahdollisuus kysyä neuvoja ja ohjeita sen jälkeen, kun hän on ensin käsitellyt saamansa palautteen
→ vasta silloin hän on avoin ja halukas itse toimimaan ja tekemään päätöksen oman käyttäytymisensä muutoksensa
- Palautteen antajan ei tule vetäytyä antamastaan palautteesta
- Palaute tulee antaa aina mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen
- Palautemyönteisessä työyhteisössä palaute kulkee joka suuntaan

19

KORJAAVAN PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Korjaavan palautteen tarkoitus on auttaa palautteen saajaa näkemään ero, mikä vallitsee hänen käyttäytymisensä ja halutun käyttäytymisen välillä
- Korjaavan palautteen antaminen koetaan usein vaikeana
→ tärkeää oma suhtautuminen ja asennoituminen palautteeseen
- Jos esimies ei koskaan anna korjaavaa palautetta vaan keskittyy pelkästään onnistumisia koskevaan palautteeseen, palaute menettää merkityksensä ja esimies uskottavuutensa
→ toisaalta taas esimiehen antaessa vain korjaavaa palautetta palaute menettää merkityksensä suoritusta korjaavana ja työntekijä kokee, ettei hänen tekemisestään ole koskaan mitään hyvää sanottavaa

20

KORJAAVAN PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken!
- Ei saa käydä läpi työntekijän persoonaan liittyviä asioita eikä uhata työntekijän minäkuvaa
→ palaute on suhteutettava yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin sekä siihen, mitä työntekijältä odotetaan
- Korjaavan palautteen antamisessa on aina väärinymmärryksen vaara, koska alaisen maailmankuva ja ymmärrys tilanteesta on erilainen
→ esimiehen kyky kuunnella, taito käydä keskustelua ja antaa tilaa palautteen vastaanottajan tunteille edistävät ymmärrystä ja kehittymistä

21

KORJAAVAN PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Korjaavan palautteen antamisen jälkeen esimiehen pitää olla valmiina erilaisiin tukitoimiin auttaakseen alaistaan korjaamaan virheet
 - alaisen kannalta on alistavaa saada korjaavaa palautetta ilman minkäänlaista osviittaa siitä, miten toimintaa tulisi korjata
 - seurannasta on sovittava aina
- Nelivaiheinen antotapa
 - kohdentaminen: kuvaileminen, mitä on tapahtunut
 - seuraukset: mitä tilanteesta seurasi?
 - vahvistaminen: miten seuraukset vaikuttivat palautteen antajaan/työyhteisöön
 - oppiminen: mitä tapahtuneesta opittiin ja miten varmistetaan se, että vastaava ei enää toistu?

22

POSITIIVISEN PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Kannustaa palautteen saajaa jatkamaan vastaavaa toimintaa
- Auttaa saavuttamaan tavoitteet
- Tuottaa hyvää mieltä
- Auttaa palautteen saajaa näkemään osaamisensa ja vahvuutensa
- Palautteenannon perussääntönä pidetään sitä, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista
 - pystyy vastaanottamaan paremmin palautetta koskien heikkoa suoriutumista ja kehittämään palautteenannon kohteena ollutta toimintatapaa

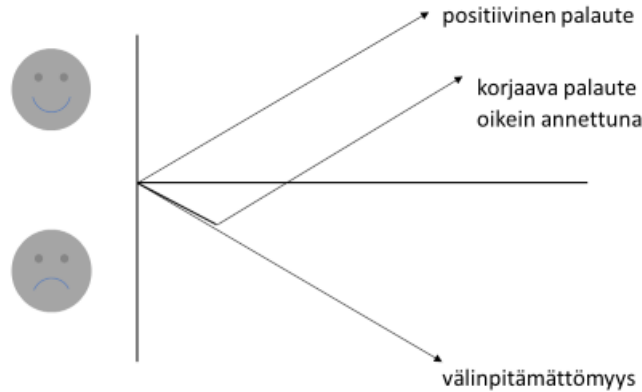
23

POSITIIVISEN PALAUTTEEN ANTAMINEN

- Jotta esimies voi tukea onnistumista koskevan palautteen sisäistämistä parhaalla mahdollisella tavalla, palaute pitää kohdentaa huolella ja perustella tosiasioiden valossa
 - työntekijälle voi olla hämmentävää saada kiitosta asioista, joiden tarpeellisuutta hän ei ole ymmärtänyt
- Onnistumista koskevaa palautetta ei välttämättä aina tarvitse antaa kahden kesken, mutta esimiehen tulee muistaa, että kaikki eivät nauti julkisista kiitoksista
- Samanlaisena toistuva positiivinen palaute turruttaa ja työntekijä lakkaa reagoimasta siihen
 - palautteen räätälöinti ja yllätyksellisyys

24

PALAUTTEEN VAIKUTUS MOTIVOITUNEISUUTEEN



25

KEHITYSKESKUSTELUT OSANA PALAUTTEENANTOA

- Jos esimies arvostaa alaisiaan, välittää heistä ja on aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan ja kehitymisestään, hän todennäköisesti myös onnistuu kehityskeskustelun pitämisessä
- Kehityskeskustelun tavoitteena ei ole yllättää työntekijää palautteella
 - jos näin käy, esimiehen on hyvä miettiä miten paljon hän antaa palautetta päivittäisen työn yhteydessä
 - jos esimies antaa palautetta jatkuvasti, kehityskeskustelussa voidaan keskittyä enemmän pidemmän ajan suoritusten yhteenvedoon ja tulevaan kehittämiseen

26

PALAUTETYYLIT

- **Kontrolloiva palaute**
 - kun asioista on keskusteltu perustellen jo moneen kertaan eikä toivottua muutosta ole tapahtunut
- **Neuvova palaute**
 - perehdytystilanteissa tai tilanteissa, joissa palautteen vastaanottajalla ei ole kovin paljon kokemusta ja osaamista kyseiseltä alueelta
- **Oivalluttava palaute**
 - jättää tilaa palautteen vastaanottajan omille ajatuksille ja oivalluksille, palautteen vastaanottajaa vastuutetaan ratkaisuvaihtoehtojen hakemiseen
- **Dialoginen palaute**
 - esimies ja työntekijä keskustelevat yhdessä asioista, kehittävät yhteisiä toimintatapoja ja huomioivat toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia

27

MILLAINEN ON HYVÄ PALAUTEKOKEMUS?

- Palaute on kannustavaa, ohjaa ja antaa varmuutta
- Esimies huomioi työntekijänsä panostuksen työntekoon
- Palaute on aitoa, rehellistä, sidottu konkreettisiin käytännön tekoihin
- Esimiehen ei tule puuttua vain epäonnistumisiin vaan korostaa myös onnistuneita työsuorituksia
- Palautteesta pitää välittyä työntekijöiden työn kokonaistilanteen ymmärtäminen
- Kun esimies antaa palautetta sekä hyvin tehdystä työstä, että myös parantamisen paikoista, työntekijät pitävät palautetta usein sekä kannustavana että kehittävänä
- Esimies antaa palautetta niiden käsitysten perusteella, joita hän on työntekijöiden toiminnasta muodostanut

28

MILLAINEN ON HYVÄ PALAUTEKOKEMUS?

- Paineen ja kiireen keskellä hyvään palautekokemukseen kuuluu ymmärtävä kannustaminen ja työntekijän työtilanteesta kiinnostuminen, jos kaikkia tavoitteita ei saavuteta
- Hyvä palautekokemus voi liittyä myös siihen, että esimies välittää muiden antaman positiivisen palautteen työn todellisille tekijöille
- Esimies pyrkii työntekijöiden mielestä kannustamaan ja motivoimaan sekä ohjaamaan alaistensa työtä
- Esimies edistää työntekijän organisaatioon sitoutumista positiivisen palautteen antamisella
- Hyvät palautekokemukset saavat aikaan pysyvyyden tunteita ja ne viitoittavat tulevaa toimintaa

29

MILLAINEN ON HUONO PALAUTEKOKEMUS?

- Esimiehen antamaa palautetta pidetään virheellisenä tai epätarkkana
- Työntekijät saavat negatiivista tai vaikeatulkintaista, liian yleistä palautetta
- Palaute on lannistavaa
- Jos palaute ei ole riittävän perusteltua, työntekijät eivät vakuutu sen sisällöstä ja kritisovat siksi saamaansa palautetta
- Liian yleinen palaute on ympärilyönteä, ei sisällä yksityiskohtaista informaatiota työssä menestymisestä, vaan on vaikeasti tulkittavaa ja hankalasti sovellettavaa
- Liian yleisen palautteen antaminen viestii arvostuksen, aidon kiinnostuksen, välittämisen ja keskittymisen puutetta

30

MILLAINEN ON HUONO PALAUTEKOKEMUS?

- Puutteelliset havainnot työntekijöiden toiminnasta, epäoikeudenmukainen esimiestyö ja muiden antaman palautteen hyödyntäminen väärällä tavalla heikentävät palautteen uskottavuutta ja tekevät palautekokemuksesta huonon
- Epäoikeudenmukainen esimiestyö aiheuttaa huonon palautekokemuksen
- Useat työntekijät jatkavat työskentelyä samalla tavalla kuin ennen huonoa palautekokemusta, eli esimiehen pyrkimykset ohjata työntekijöiden työtä parempaan suuntaan eivät toteudu huonoissa palautetapahtumissa
- Joidenkin työntekijöiden suhtautuminen esimieheen huonon palautekokemuksen jälkeen muuttuu entistä kielteisemmäksi

31

KEHITTÄMISEHDOTUKSIA PALAUTTEENANTOON/TYÖYHTEISÖ

- Työntekijät ajattelevat palautteen antamisen olevan vain esimiesten tehtävä
 - kaikilla tulisi olla "lupa" antaa palautetta
 - palautteen tulee kulkea työyhteisössä joka suuntaan
- Jalkauttaa palautekulttuuri, jossa jokaisen esimiehen antama palaute on yhtä painavaa ja pätevää, kuin ylimmän esimiehen
 - "ikävän" palautteen antajan rooli ei vain yhdellä esimiehellä, kaikkien esimiesten tulee pystyä antamaan palautetta tilanteessa kuin tilanteessa
- Keskinäinen kilpailu, työkaverin virheiden korostaminen
 - luottamus työntekijöiden välillä mahdollistaa suoran ja avoimen palautteenannon

32

KEHITTÄMISEHDOTUKSIA PALAUTTEENANTOON/TYÖYHTEISÖ

- Hienotunteisuus pois, ei saa ottaa henkilökohtaisesti
 - hienotunteinen palautteenanto sisältää riskin väärinymmärryksestä
 - palautteen kohdistaminen tehtyyn työhön, ei työntekijään
- Kaikki rakentavasti annettu palaute on positiivista
 - vaikka työntekijä saisi korjaavaa palautetta, palaute sisältää mahdollisuuden kehittää ja parantaa omaa toimintaa
- Muutoksen aikaansaannin vaikeus, "koska aina on tehty näin"
 - avoin keskustelu ja vuorovaikutus mahdollistaa toiminnan muuttamisen
 - osaamisen kehittämisen ja oppimisen perusedellytys on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta

33

KEHITTÄMISEHDOTUKSIA PALAUTTEENANTOON/SYYT, MIKSI PALAUTETTA EI ANNETA

- Esimiehen oma suhtautuminen palautteenantoon
 - palautteen vastaanottaja tekee itse päätöksen toimintansa muuttamisesta
 - palaute tukee onnistumista ja auttaa kehittymään, ei tuntemaan syyllisyyttä tai masentumaan
 - kaikki rakentavasti annettu palaute on positiivista
- Läheinen suhde osaaviin työntekijöihin
 - uskaltaako esimies antaa palautetta?
- Heikoimmin suoriutuvien tukeminen palautteella
 - "heikoimmin suoriutuvat" jäävät helposti vähemmälle huomiolle
 - esimiehen omalta mukavuusalueelta poistuminen

34

KEHITTÄMISEHDOTUKSIA PALAUTTEENANTOON/SYYT, MIKSI PALAUTETTA EI ANNETA

- Kiire!!!
 - toisen puolesta korjaaminen on väärin
 - jos palautetta ei anneta, sama toistuu tulevaisuudessa
- Olettaminen, että työntekijä tietää itsekin tehneensä oikein/väärin
 - puuttuminen asiaan osoittaa esimiehen huomanneen toiminnan
- Esimies ei tiedä, miten tai millä tavalla palaute tulisi antaa

35

ESIMERKKEJÄ

- *Työntekijä suoriutuu annetuista työtehtävistä nopeammin kuin on oletettu ja työn laatu on erinomaista. Esimies ei noteeraa tätä mitenkään.*
- *Esimies huomaa, että työntekijä on tehnyt erään asian väärin. Hän ei kuitenkaan anna työntekijälle tästä palautetta, vaan korjaa kiireessä asian itse.*
- *Esimies antaa korjaavan palautteen tökerösti tunnekuohun vallassa.*
- *Esimies antaa korjaavaa palautetta työntekijälle pari päivää tapahtuneen jälkeen.*

36

ESIMERKKEJÄ

- *Esimies huomaa työntekijän tehneen erään asian väärin, mutta työntekijä on ehtinyt jo lähteä kotiin. Koska esimies ei pysty antamaan palautetta heti, hän kirjoittaa asiasta muistutuksen kaikille työntekijöille yhteisesti.*
- *Esimies opastaa työntekijää oikeanlaiseen toimintaan konkreettisesti näyttämällä oikean toimintatavan, mutta ei perustele tai kerro syitä oikeaan tapaan, vaan toteaa vain "näin pitää tehdä".*
- *Sama esimies antaa usein vain korjaavaa palautetta, ei juuri ollenkaan positiivista palautetta.*

37

ESIMERKKEJÄ

- *Esimies ja työntekijä eivät juuri koskaan sovi, miten toiminnassa odotettua muutosta seurataan tai varmistetaan sen toteutuminen.*
- *Esimies tsemppaa kesätyöntekijää, joka tuskaillee, että ei ehdi suorittaa annettua tehtävää siinä ajassa kuin pitäisi.*
- *Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta. Työntekijä kertoo vastineeksi syitä, jotka vaikuttivat hänen suoritukseensa ja selittelee, miksi hän ei onnistunut niin kuin olisi pitänyt.*
- *Kaksi työntekijää keskustelevat eräästä työtehtävästä ja kertovat puolin ja toisin mielipiteensä, miten asia kannattaisi hoitaa, mutta eivät pääse yksimielisyyteen yhteisestä toimintatavasta.*

38

ESIMERKKEJÄ

- *Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta eräästä asiasta. Työntekijä nyökkäilee ja vastaa "okei", mutta hänen ilmeensä on epäileväinen ja hän lähtee tilanteesta hieman hämillään.*
- *Esimies antaa työntekijälle korjaavaa palautetta ja kertoo, että työtehtävä pitää jatkossa suorittaa nopeammin, jotta myös muut työtehtävät ehditään tekemään aikataulun puitteissa. Työntekijä suhtautuu palautteeseen torjuvasti ja antaa ymmärtää, ettei hän ainakaan aio kiristää työtahtiaan.*
- *Esimies kiittää kaikkia työntekijöitä kuluneesta päivästä illalla, kun lähdetään kotiin.*

39

Esimiesten koulutustilaisuudessa pidetystä palautekoulutuksesta saadut palautteet, koulutus 1:

- ”Selkeä ja kattava esitys.”
- ”Muistutus sanattoman palautteen tärkeydestä sekä suoruus vs. suorasanaisuus. Olisin toivonut konkreettista esimerkkiä käytännöstä (lavastettu tilanne, ehkä?)”
- ”Vaikka palautteesta ja sen antamisesta on puhuttu useaan otteeseen koulu-
tuksissa, esityksessä tuli ilahduttavasti myös uutta asiaa.”
- ”Palautteenannon tärkeys ja moninaisuus kävi ilmi.”
- ”Esitys oli hyvin jaksotettu, tarkka ja suora. Käytännön esimerkkejä enemmän. Hyvin esitetty!”
- ”Tasainen esitys, johdonmukainen. Tuli hyviä uusia näkökantoja palautteen-
annosta mitä voi viedä oman yksikön toimintaan. Hieman liikaa suoraa teks-
tistä lukemista, loppua kohden vähän enemmän vapaata keskustelua. Hyvä
pointti: suoruus vs. suorapuheisuus! Tosi hyviä esimerkkejä.”
- ”Järkeistetty esitys, hienoja esimerkkejä.”
- ”Palautteen hyödyt hyvä, sopivan mittainen esitys.”
- ”Liian luennoiva, aktivoi yleisöä enemmän. Hyvä rakenne esityksessä, paljon
asiaa. Enemmän kuvia ja visuaalisuutta esitykseen.”
- ”Laajasti kerrottu palautteesta, mikä antoi ajattelemisen aihetta. Olisin halun-
nut kuulla/tietää, mitkä ovat yleisimmät kompastuskivet palautteenannossa.”
- ”Hyvä, että esitelmässä myös sanaton viestintä aiheena → ehkä konkreettinen
esimerkki (kuva, video, oma esimerkki). Palautekulttuuri herätti ajatuksia, eli
hyvä osio! Ehkä voisi korostaa, että työpaikan palautekulttuurin olisi oltava
yhteistä. Mitä tapahtuu jos palautetta ei anneta -osiossa asiaa mitä en itse ole
tullut ajatelleeksi. Voisi ehkä kertoa jotain siitä, että miten rohkaistaan työn-
tekijät (alemmat) mukaan palautekulttuuriin. Esimerkit palautetilanteista &
palautteen antajista & saajista hyödyllisiä.”
- Vuosikeskustelut, eri palautetyylien (esim. suora, rakentava, hamppari jne.)
hyödyt/haitat. Palaute konkretian keinoin esim. kk työntekijä jne.”
- ”Powerpoint esitys oli hyvin jäsennelty ja selkeästi kerrottu.”
- ”Esitys oli erittäin selkeä ja valaiseva.”
- ”Hyvin oli asiaa luennossa. Enemmän huumoria ja käytännön esimerkkejä.”
- ”Hyvä, selkeä matsku. Palautteenanto-tehtävä oli hyvä ja silmiä avaava. Ehkä
koulutusmielessä olisi ollut hyvä olla meille käytännönläheisiä esimerkkejä
mukana. Mutta hyvä & huolella tehty esitys.”
- ”Hyvä, luentomainen kokonaisuus. Tehtävä täydensi asian. Tärkeää asiaa
myös alemmille esimiehille.”

Esimiesten koulutustilaisuudessa pidetystä palautekoulutuksesta saadut palautteet, koulutus 2:

- ”Selkeää, merkityksellistä.”
- ”Selkeää asiaa ja hyvää tietoa aiheesta. Ottaa meitä mukaan kysymällä. Pisti myös miettimään asioita.”
- ”Selvensi ettei palaute ole henkilökohtaista, vaikka se olisi korjaavaa. Ei pidä ottaa pahalla. Heräsi ajatuksia mihin kiinnittää huomio omassa palautteenannossa. Pitää kiinnittää huomiota eleisiin ja äänenpainoon, jotta viesti menisi perille. Sekä hyvä että korjaava. Se oli kaiken kaikkiaan ajatuksia herättävä luento.”
- ”Paljon asiaa pienessä ajassa :). Hyvin tehty, selkeä!”
- ”Ymmärtää palautteenannossa myös ilmeet ja eleet. Olisi voinut puhua lujempaa.”
- ”Mielenkiintoinen & tärkeä aihe. Hyvin esitetty, haastoi miettimään.”
- ”Positiivinen, asiallinen, hyvät esimerkit!”
- ”Mielenkiintoista asiaa tärkeästä aiheesta.”
- ”Hyvin koottu palauteosio. Eväitä ja ajatuksia palautteenantoon sekä positiiviseen, että rakentavaan. Ei ollut turhaa vaan kaikki oli tärkeää asiaa. Kiitos!”
- ”En osaa sanoa mitään! Kiva esitys!”
- ”Olit selvästi miettinyt asiaa ja kehittänyt uusia näkökulmia. Annoit myös meille ajattelun aiheita palautteenannon tärkeydestä.”
- ”Hyvä esitys. Paljon vinkkejä omaan arkeen. Ainoa miinus liian pitkistä lauseista powerpointissa :)”
- ”Hyvää herättelyä palautteenannon tärkeydestä.”
- ”Esimerkit, kaikki sai osallistua. Hiljainen ja nopea puhe.”
- ”Hyviä pointteja palautteenannosta ja sen tärkeydestä. Ehkä osin hieman teoriapainotteinen.”
- ”Mielenkiintoinen, tosi hyvä! Kaikki osaavat nyt toivottavasti antaa toisille palautetta.”
- ”Laaja perehtyminen aiheeseen! → Hyvät syy-seuraus perusteet! Antoi uusia ajatuksia palautteesta.”